

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Wissenschaftliche Arbeitspapiere
Nr.: W10

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Bauer, H. H./ Huber, F./ Jung, S./ Rapp, M.

Erfolgsgrößen bei der Gewinnung von Reisemittlerorganisationen durch Reiseveranstalter Eine conjoint-analytische Studie

Mannheim 1997
ISBN3-89333-150-6

Professor Dr. Hans H. Bauer

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim und Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

Dr. Frank Huber

ist Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II, Universität Mannheim, L 5, 1, D-68131 Mannheim.

Dipl.-Kffr. Sabine Jung

ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II, Universität Mannheim, L 5, 1, D-68131 Mannheim.

Dipl.-Kfm. Michael Rapp

ist bei der Firma Novatis in Nürnberg tätig.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des Instituts für Marketing an der Universität Mannheim übernommen.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: **www.imu-mannheim.de**.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

Bremer Landesbank,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Tor O. Dahle

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Andree Moschner

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Fiege Deutschland GmbH & Co. KG,
Jens Meier

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Focus Magazin Verlag,
Frank-Michael Müller

Fuchs Petrolub AG,
Stefan Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Dr. Hagen Pfundner

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weißen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus GmbH,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

L'Oréal Deutschland GmbH,
Rolf Sigmund

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Jürgen Redmann

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

R+V Lebensversicherung AG,
Hans-Christian Marschler

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

Dr. Karl H. Schlingensief,
Hoffmann-La Roche AG

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Prof. Dr. Dieter Thomaschewski
FH Ludwigshafen

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- W099 Homburg, C. / Fürst, A.: Beschwerdeverhalten und Beschwerdemanagement. Eine Bestandsaufnahme der Forschung und Agenda für die Zukunft, 2006
- W098 Bauer, H. H. / Exler, S. / Reichardt, T. / Ringeisen P.: Der Einfluss der Dienstleistungsqualität auf die Einkaufsstättentreue. Ein empirischer Vergleich zwischen Deutschland und Spanien, 2006
- W097 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Wagner, S.-N.: Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, 2005
- W096 Bauer, H. H. / Haber, T. E. / Reichardt, T. / Bökamp, M.: Akzeptanz von Location Based Services. Eine empirische Untersuchung, 2006
- W095 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Reichardt, T.: Location Based Services in Deutschland. Eine qualitative Marktanalyse auf Basis von Experteninterviews, 2005
- W094 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Schüle, A.: User Requirements for Location Based Services. An analysis on the basis of literature, 2005
- W093 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Exler, S. / Kiss, S.: Entstehung und Wirkung von Smart Shopper-Gefühlen. Eine empirische Untersuchung, 2005
- W092 Homburg, Ch. / Stock, R. / Kühlborn, S.: Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing, 2005
- W091 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Is Speed of Integration really a Success Factor of Mergers and Acquisitions? An Analysis of the Role of Internal and External Relatedness, 2006
- W090 Bauer, H. H. / Falk, T. / Kunzmann, E.: Akzeptanz von Self-Service Technologien – Status Quo oder Innovation?, 2005
- W089 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Huber F.: Präferenzschaffung durch preis-psychologische Maßnahmen. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Preispräsentationsformen, 2005
- W088 Bauer, H.H. / Albrecht, C.-M. / Sauer, N. E.: Markenstress bei Jugendlichen. Entwicklung eines Messinstruments am Beispiel von Kleidung, 2005
- W087 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Neumann, M. M.: Kundenvertrauen in Lebensmitteldiscounter. Eine experimentelle Untersuchung, 2005
- W086 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Mäder, R.: Virtuelle Verkaufsberater in interaktiven Medien. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Avataren in interaktiven Medien, 2005
- W085 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Haber, T. E. / Olic, K.: Markendifferenzierung mittels irrelevanter Attribute. Eine experimentelle Studie, 2005
- W084 Homburg, Ch. / Kuester, S. / Beutin, N. / Menon, A.: Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison, 2005
- W083 Homburg, Ch. / Fürst, A.: How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, 2005
- W082 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Erkenntnisstand und zukünftige Forschungsrichtungen, 2005
- W081 Bauer, H. H. / Exler, S. / Sauer, N.: Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Klubmarken der Fußball-Bundesliga, 2004
- W080 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Post-Merger Performance, 2004
- W079 Homburg, Ch. / Koschate, N. / Hoyer, W. D.: Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, 2004
- W078 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Messung der Werbeeffizienz – Eine Untersuchung am Beispiel von Online-Werbung, 2004
- W077 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenbindung im Industriegütergeschäft, 2004
- W076 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Bestimmungsfaktoren der Konsumentenakzeptanz von Mobile Marketing in Deutschland. Eine empirische Untersuchung, 2004
- W075 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Schmitt, P.: Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga, 2004
- W074 Homburg, Ch. / Krohmer, H.: Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. Replik zum Beitrag „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“ von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, 2004
- W073 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Lange, M. A.: Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit. Eine empirische Studie am Beispiel des Automobilhandels, 2004

- W072 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Marketingeffizienzanalyse mittels Efficient Frontier Benchmarking - Eine Anwendung der Data Envelopment Analysis, 2004
- W071 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A.: Markenallianzen als Instrument des Imagetransfers im elektronischen Handel, 2004
- W070 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Valtin, A.: Auswirkungen des Markennamenwechsels auf den Markenwert. Eine Analyse der Konsequenzen von Markenportfoliokonsolidierung, 2003
- W069 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hoffmann, Y.: Konsumententypologisierung im elektronischen Handel. Eine interkulturelle Untersuchung, 2003
- W068 Homburg, Ch. / Stock, R.: The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context. A dyadic Analysis, 2003
- W067 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Kann Kundenzufriedenheit negative Reaktionen auf Preiserhöhungen abschwächen? Eine Untersuchung zur moderierenden Rolle von Kundenzufriedenheit bei Preisanstiegen, 2003
- W066 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A. / Huber, F.: Determinanten und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel. Eine kausalanalytische Studie, 2003
- W065 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö.: Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internetportalen, 2003
- W064 Bauer, H. H. / Falk, T. / Hammerschmidt, M.: Servicequalität im Internet. Messung und Kundenbindungseffekte am Beispiel des Internet-Banking, 2003
- W063 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, V.: Nutzen und Probleme des Lifestyle-Konzepts für das Business-to-Consumer Marketing, 2003
- W062 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Ebert, S.: Die Corporate Identity einer Universität als Mittel ihrer strategischen Positionierung. Erkenntnisse gewonnen aus einem deutsch-amerikanischen Vergleich, 2003
- W061 Homburg, Ch. / Sieben, F. / Stock, R.: Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs. Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, 2003
- W060 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, A.: Frauen als Zielgruppe. Das Beispiel einer geschlechtsspezifischen Vermarktung von Bildungsangeboten, 2003
- W059 Bauer, H. H. / Keller, T. / Hahn, O.K.: Die Messung der Patientenzufriedenheit, 2003
- W058 Homburg, Ch. / Stock, R.: Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern. Ein dreidimensionales Konzept, 2002
- W057 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M./Staat, M.: Analyzing Product Efficiency. A Customer-Oriented Approach, 2002
- W056 Bauer, H. H. / Grether, M.: Ein umfassender Kriterienkatalog zur Bewertung von Internet-Auftritten nach markenpolitischen Zielen, 2002
- W055 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Schneider, J.: Opposites Attract, but Similarity Works. A Study of Interorganizational Similarity in Marketing Channels, 2002
- W054 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Günther, Ch.: Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, 2002
- W053 Homburg, Ch. / Workman, J.P. / Jensen, O.: A Configurational Perspective on Key Account Management, 2002
- W052 Bauer, H. H. / Grether, M. / Sattler, C.: Werbenutzen einer unterhaltenden Website. Eine Untersuchung am Beispiel der Moorhuhnjagd, 2001
- W051 Bauer, H. H. / Jensen, S.: Determinanten der Kundenbindung. Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie, 2001
- W050 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Fischer, C.: Determinanten der Werbewirkung von Markenhomepages, 2001
- W049 Bauer, H. H. / Kieser, A. / Oechsler, W. A. / Sauer, N. E.: Die Akkreditierung. Eine Leistungsbeurteilung mit System?, 2001,
- W048 Bauer, H. H. / Ohlwein, M.: Zur Theorie des Kaufverhaltens bei Second-Hand-Gütern, 2001
- W047 Bauer, H. H. / Brünner, D. / Grether, M. / Leach, M.: Soziales Kapital als Determinante der Kundenbeziehung, 2001
- W046 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Eine Konzeption des Werbecontrolling, 2000
- W045 Bauer, H. H. / Staat, M. / Hammerschmidt, M.: Produkt-Controlling. Eine Untersuchung mit Hilfe der Data Envelopment Analysis (DEA), 2000
- W044 Bauer, H. H. / Moch, D.: Werbung und ihre Wirkung auf die Tabaknachfrage. Eine Übersicht der theoretischen und empirischen Literatur, 2000
- W043 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Komplexität als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W042 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W041 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Huber, F.: Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität. Eine kausalanalytische Studie, 2000
- W040 Bauer, H. H. / Huber, F. / Bächmann, A.: Das Kaufverhalten bei Wellness Produkten. Ergebnisse einer empirischen Studie am Beispiel von Functional Food, 2000

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

1. DIE GEWINNUNG VON REISEBÜROMITTLERORGANISATIONEN ALS HERAUSFORDERUNG FÜR REISEVERANSTALTER	1
2. DER MARKT FÜR PAUSCHALREISEN - BESONDERHEITEN, AKTEURE UND STRUKTUREN	3
2.1. Besonderheiten der touristischen Dienstleistung	3
2.2. Der touristische Markt und seine Anbieter	6
2.2.1. Die Wertschöpfungskette im Tourismus	6
2.2.2. Zur Distribution von Pauschalreisen	11
2.2.3. Betriebstypen von Reisebüros	14
2.3. Die Liberalisierung des Vertriebs als Folge des Europäischen Binnenmarktes	16
3. DER EINFLUß DES WETTBEWERBS AUF DIE BEZIEHUNG ZWISCHEN REISEVERANSTALTER UND REISEMITTLER	17
3.1. Veränderungen im Wettbewerb aufgrund eines abnehmenden Marktwachstums und der Vertriebsliberalisierung	17
3.2 Die Gestaltung der Beziehung von Reiseveranstaltern und Reisemittlern im Marketingbereich	
3.2.1. Preispolitische Maßnahmen	24
3.2.2. Sortimentspolitische Maßnahmen als Voraussetzung für Vertriebssteuerung	26
3.2.3. Kommunikationspolitische Maßnahmen im Rahmen der Vertriebssteuerung	34
3.2.4 Distributionspolitische Überlegungen	38
4. EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUR ERMITTLUNG DER RELEVANTEN EINFLUßGRÖßEN BEI DER GEWINNUNG VON REISEMITTLERORGANISATIONEN	38
4.1. Ziele der Untersuchung	38
4.2. Grundlagen der Conjoint-Analyse	39
4.3. Ablauf der Untersuchung	42
4.3.1. Bestimmung der Merkmale und Merkmalsausprägungen	42
4.3.2. Design der Erhebung	48
4.3.3. Definition der Grundgesamtheit und Durchführung der Erhebung	48
4.3.4. Schätzung und Aggregation der Nutzenwerte	50

4.4. Ergebnisse der Untersuchung	51
4.4.1. Darstellung der Teilnutzenwerte und relativen Wichtigkeiten der Merkmale von Reiseveranstaltern	51
4.4.2. Interpretation der Teilnutzenwerte	53
4.4.3. Bewertung der Untersuchungsergebnisse vor dem Hintergrund der Kundenorientierung	67
 5. IMPLIKATIONEN FÜR DAS MARKETING VON REISEVERANSTALTERN	 69
 Anhang	 III
Literaturverzeichnis	X

1. Die Gewinnung von Reisebüromittlerorganisationen als Herausforderung für Reiseveranstalter

*"Das Ferne und die Ferne haben eh und je die Vorstellungskraft des Menschen bewegt. Sie waren Pole geheimer Sehnsucht, unbestimmt und unbestimmbar in ihrer Wirklichkeit und daher auch ewig unerreichbar. Dieser psychologische Tatbestand ist wichtig, weil er verhindert, daß jemals eine Sättigung dieses Zuges nach der Ferne eintreten könnte."*¹

Dies drückt sich in einer stetig wachsenden Reiseintensität² aus: 1994 zog es 50% der deutschen Bevölkerung in die Ferne.³ Auch wenn das Haushaltsbudget der Konsumenten knapper wird, auf Urlaubsreisen wird zuletzt verzichtet.⁴ Verbraucher tendieren dazu, ihr verfügbares Einkommen vermehrt für Dienstleistungen einzusetzen, die es ihnen erlauben, ihr eigenes Leben individueller und ereignisreicher zu gestalten, wie z.B. das Reisen. Für breite Teile der Bevölkerung ist Reisen selbstverständlich und zu einem integralen Bestandteil der Lebensgestaltung geworden.⁵ Dabei haben sich die Motive des Reisens im Zuge des allgemeinen Wertewandels geändert: Anstelle von Ruhe und Erholung rückt zunehmend das Urlaubserlebnis in den Mittelpunkt.⁶

Der wachsenden Trend zur Individualisierung läßt viele verschiedene Nachfragesegmente mit unterschiedlichen Bedürfnissen entstehen, so daß eine zunehmend differenziertere Marktbearbeitung erforderlich ist. Ansprüche und Erwartungen der Kunden steigen.

Gleichzeitig hat aber ein geschärftes Preisbewußtsein beim Nachfrager dazu geführt, daß die Zeiten permanent steigender Umsatzzuwachsraten in der Branche

¹ Kaspar (1993), S. 13, zitiert nach Bernecker (1962).

² Die Reiseintensität gibt den Anteil der Bevölkerung (über 14 Jahre) an, der innerhalb eines Jahres eine oder mehrere Urlaubsreisen unternommen hat. Vgl. Roth (1995), S. 44.

³ Zucker-Stenger (1995), S. 59. Werden alle Urlaubsreisen einbezogen (auch die Inlandsreisen), so beträgt die Reiseintensität sogar 78%.

⁴ Vgl. o.V. (15.08.95), S. 1.

⁵ Vgl. Roth (1995), S. 34.

⁶ Vgl. z.B. Haedrich (1993), S.40 und Kierchhoff (1995), S. 27.

der Anbieter von Reisen zu Ende gehen. Verantwortlich für den Umsatzrückgang oder die -stagnation von einzelnen Reiseveranstaltern ist allerdings nicht allein der preissensiblere Kunde. Vielmehr trägt auch die zunehmende Verschärfung des Wettbewerbs auf der Angebotsseite zu dieser Situation bei. Gründe wie die Aufhebung der Vertriebsbindung, das Eindringen ausländischer Veranstalter in den deutschen Markt, das verstärkte Engagement der Fluggesellschaften bei der Vermittlung von Reisen sowie die Konzentrationsprozesse unter den Anbietern von Tourismusleistungen führten zu einer hohen Wettbewerbsintensität in der Branche. Einen Ausweg aus dieser Situation sahen einige Reiseveranstalter in einer Senkung der Preise für die angebotene Leistung. Um die Herausforderung zu meistern, stellten andere Anbieter hingegen eine Verbesserung des Distributionsnetzes in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen.

Bei letztgenanntem Unterfangen spielen die Reisebüros eine bedeutsame Rolle, denn letztendlich sind es diese Institutionen, die sowohl das Angebot des Reiseveranstalters als auch die Nachfrage des Kunden im Interesse der eigenen Unternehmensziele steuern können. Diese Studie möchte diesen **Steuerungsprozeß** näher untersuchen und insbesondere das Zusammenspiel zwischen Reiseveranstalter und Reisebüro betrachten. Dieses Verhältnis wird auf der einen Seite geprägt von einem Verdrängungswettbewerb der Reiseveranstalter um den Vertriebsweg Reisebüro und auf der anderen Seite von der wachsenden Marktmacht der großen Reisebüroorganisationen, die in den letzten Jahren in Folge eines rasanten Konzentrationsprozesses entstanden.⁷

Insbesondere gilt es, die Erfolgsgrößen von Reiseveranstaltern zu generieren, die eine Reisebüroorganisation veranlassen, die Reisen dieses Anbieters ihren Kunden bevorzugt zu offerieren. Eine Identifikation dieser Faktoren mit Hilfe der Conjoint-Analyse soll Reiseveranstaltern die Möglichkeit geben, ihre Marketingaktivitäten besser an den Interessen ihrer Vertriebspartner auszurichten und so Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

⁷ Vgl. Schrand (1995), S. 311ff.

2. Der Markt für Pauschalreisen - Besonderheiten, Akteure und Strukturen

2.1. Besonderheiten der touristischen Dienstleistung

Der Tourismus umfaßt alle Aktivitäten des Reisens, die sich aus der Durchführung nicht alltäglicher Fahrten mit vorübergehenden Aufenthalten an anderen als den üblichen Wohn- und Arbeitsorten ergeben.⁸ Länger als ein Jahr dauernde Reisen werden nach der Definition der WTO (Welt-Tourismus-Organisation) vom Tourismus ausgeschlossen.

Je nach Anlaß kann man zwischen dem privaten Tourismus - mit den Reisemotiven Freizeitgestaltung (Sport, Bildung, Erholung, Kur, Information, Unterhaltung etc.) oder Verwandten- bzw. Bekanntenbesuche - und den beruflich bedingten Reisen (Geschäftsreisen) unterscheiden.⁹

Touristische Leistungen stellen **typische Beispiele für die Besonderheiten von Dienstleistungen** dar. Bei der terminologischen Abgrenzung des Begriffs Dienstleistung existieren in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur verschiedene Definitionsansätze¹⁰.

In Anlehnung an *Meffert/Bruhn* werden Dienstleistungen als selbständige, marktfähige Leistungen des Realgüterbereichs verstanden. Das Dienstleistungsergebnis resultiert dabei aus der Bereitschaft und Fähigkeit des Anbieters zu Erbringung einer Dienstleistung und der Integration eines externen Faktors in den Leistungserstellungsprozeß.¹¹ Hieraus ergeben sich als konstitutive Merkmale zur Identifizierung von Dienstleistungen der Immaterialitätsgrad des Dienstleistungsergebnisses, der Integrationsgrad des externen Faktors und das Leistungspotential.¹²

⁸ Kaspar (1991), S.18.

⁹ Gabler-Wirtschafts-Lexikon, Band 7, S. 3292.

¹⁰ Vgl. z.B. Meyer (1991), S. 195-209; Engelhardt (1990), S. 271-238; Meffert / Bruhn (1995), S. 23-35.

¹¹ Meffert/Bruhn (1995), S. 27.

¹² Vgl. Meffert/Bruhn (1995), S. 61 und Kirstges (1992), S. 52-56.

- Das Ergebnis von touristischen Dienstleistungen ist in hohem Maße **immateriell**.
- Bei der touristischen Leistungserstellung wird i.d.R. der Nachfrager selbst als **externer Faktor in den Prozeß integriert**,¹³ woraus sich das sog. uno-actu-Prinzip ergibt.¹⁴ Der Nachfrager wird dadurch zum sogenannten Prosumer¹⁵.
- Aufgrund der Immaterialität der touristischen Dienstleistung rückt das **Leistungspotential als Vermarktungsobjekt** stärker in den Vordergrund als bei Sachleistungen. Hierzu können bspw. Hotels und ihr Komfort, Flugzeuge und ihre Sicherheit, das Equipment für Sportreisen oder das Personal, welches die Dienstleistung erbringen wird, dargestellt werden.

Auf der Basis der genannten charakteristischen Merkmale lassen sich dienstleistungsspezifische Besonderheiten ableiten, die auch auf touristische Leistungen, als einer Teilmenge der Dienstleistungen, zutreffen. Daraus ergeben sich strategie- und vermarktungsrelevante Rahmenbedingungen für das Marketing. Im folgenden werden die für das Tourismusmarketing wichtigsten Punkte kurz erläutert:

- Touristische Leistungen sind **verderblich**. Aufgrund **fehlender Lagerfähigkeit** gestaltet sich die Anpassung der touristischen Kapazität an Nachfrageschwankungen sehr schwierig. Es bedarf daher einer flexiblen Kapazitätsplanung, kurzfristigen Nachfragesteuerung und intensiven Koordination zwischen Dienstleistungsproduktion und -nachfrage.¹⁶ Hier spielt insbesondere das Yield-Management eine bedeutende Rolle.¹⁷
- Touristische Leistungen sind **nicht transportfähig**. Im Sinne des uno-actu-Prinzips erfolgen Produktion und Konsum an einem Ort nach dem Residenzprinzip. Hieraus ergibt sich insbesondere für touristische

¹³ Grundsätzlich können Informationen, Objekte, der Nachfrager selbst oder andere Lebewesen als externe Faktoren fungieren.

¹⁴ Produktion und Konsum der Dienstleistung erfolgen simultan.

¹⁵ Der Konsument wird gleichzeitig zum Coproduzenten der von ihm konsumierten Leistung.

¹⁶ Vgl. Meffert / Bruhn (1995), S. 64.

¹⁷ Vgl. z.B. Kirstges (1992), S. 282-295.

Kernleistungen¹⁸ eine Standortgebundenheit. Teilleistungen wie bspw. Buchung oder Reservierung könnten dagegen auch bei räumlicher Distanz zwischen dem Dienstleister und externen Faktor über kommunikative Medien (Telefon, Fax, Onlinedienst etc.) erbracht werden - direkt oder indirekt mit Hilfe von Reisemittlern.¹⁹

- Touristische Leistungen sind **intangibel** und **schwer konkretisierbar**. Der potentielle Käufer kann die **Dienstleistungsqualität erst bei der Inanspruchnahme beurteilen**, was zu einer relativ hohen **Beschaffungsunsicherheit** führt. Um die Risikowahrnehmung beim Kunden abzubauen und den Nutzen der Leistung zu verdeutlichen, gilt es, die Fähigkeiten des Unternehmens zu vermitteln. Eine der zentralen Aufgaben des Tourismusmarketing ist somit die Dokumentation und Vermittlung spezifischer Dienstleistungskompetenzen über eine realitätsnahe Visualisierung des Leistungsangebotes bzw. Leistungsversprechens und die Vermarktung der Bereitstellungsleistung.²⁰
- Immaterialität und Integration des externen Faktors erhöhen die **Gefahr von Qualitätsschwankungen** und **vermindern die Möglichkeiten der Standardisierung**.²¹ Eine marketingorientierte Ausrichtung des Dienstleistungsprozesses, d.h. die Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse und ein funktionierendes Qualitätsmanagement, ist daher von besonderer Bedeutung.²²

Abbildung 1 zeigt einige wichtige Dienstleistungsspezifika im Überblick.

¹⁸ Hierzu zählen Transport, Unterkunft und Verpflegung. Vgl. Kap. 2.2.1.

¹⁹ Das Yield-Management vgl. Kirstges (1992), S. 57 f. u. Remmers (1994), S.171 ff.

²⁰ Vgl. Peters, M. (1995), S. 59 und Kirstges (1992), S. 58.

²¹ Hieraus ergeben sich Probleme bei der Messung und Bewertung der Dienstleistungsqualität.

²² Vgl. Engelhardt et al. (1993), S. 422 und Peters, M. (1995), S. 50.

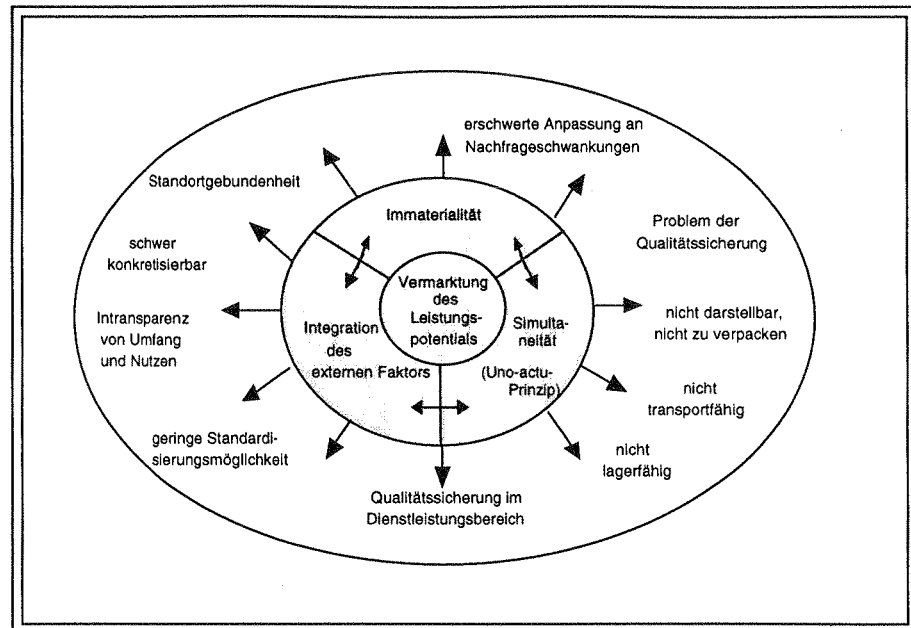


Abb.1: Ausgewählte Merkmale und Besonderheiten von Dienstleistungen,
Quelle: eigene Darstellung

Diese Dienstleistungsspezifika wirken sich stark auf den Absatz bzw. den Vertrieb von Reisen aus und müssen sowohl von Reiseveranstaltern als auch von Reisemittlern berücksichtigt werden, z.B. indem sie ein gewisses Maß an Risiko übernehmen (vgl. Abschnitt 2.2.1.)

2.2. Der touristische Markt und seine Anbieter

2.2.1. Die Wertschöpfungskette im Tourismus

An der Erstellung eines touristischen Endproduktes sind in der Regel viele Einzelorganisationen beteiligt. Die folgende Abbildung stellt die unterschiedlichen Tourismusleistungen und ihre Anbieter in Form einer Wertschöpfungskette dar.

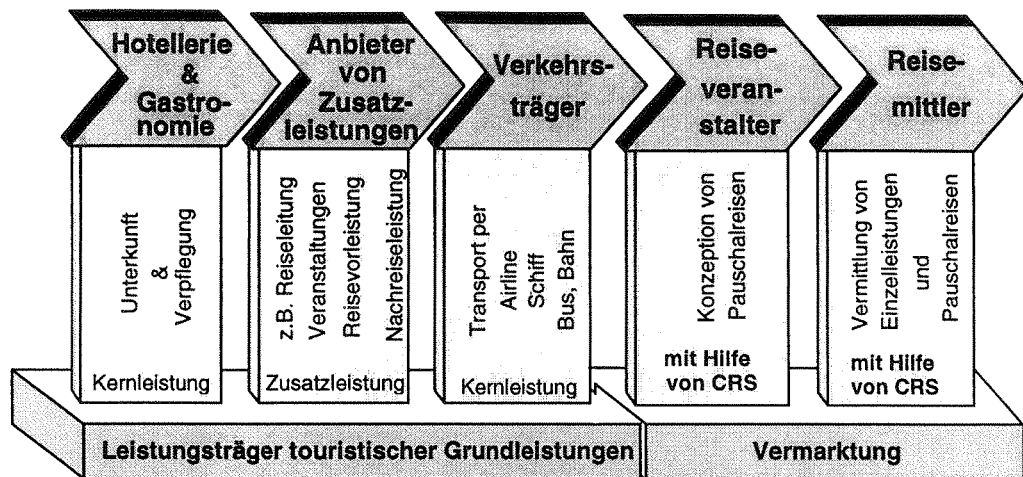


Abb. 2: Wertschöpfungskette im Tourismus

Quelle: In Anlehnung an den Wertkettenansatz von Porter²³

(CRS: Computer Reservierungssysteme)

Verschiedene **Leistungsträger** produzieren die **touristischen Einzelleistungen**. Hierzu zählen die Kernleistungen Transport, Unterkunft und Verpflegung, sowie Zusatzleistungen (z.B. Unterhaltungsangebote, Reiseleitung, Transfer oder Information).²⁴

Als **Reiseveranstalter** definiert *Hebestreit* ein selbständiges Unternehmen, welches "...überwiegend Leistungen Dritter zur Befriedigung des zeitweiligen Ortsveränderungsbedürfnisses und damit zusammenhängender anderweitiger Bedürfnisse zu einer neuen, eigenständigen Leistung verbindet"²⁵ und in eigenem Namen und auf eigene Rechnung am Markt anbietet. Bei den Leistungen Dritter handelt es sich um fremde Dienstleistungen, deren Nutzungsrecht der Reiseveranstalter auf den Beschaffungsmärkten erwirbt und zu einem Arrangement zusammenstellt. Damit besteht die originäre Tätigkeit des Reiseveranstalters darin, dem Kunden seine Managementkenntnisse bei der Planung, Organisation und Durchführung von Reisen zur Verfügung zu stellen.²⁶ Gegenüber seiner Klientel haftet der Reiseveranstalter für fehlerhafte Leistungen seiner Leistungsträger und darf sich nicht mit Hilfe einer Vermittlungsklausel in

²³ Vgl. Porter (1989), S. 60.

²⁴ Vgl. Kirstges (1992), S. 61 und Roth (1993), S. 395.

²⁵ Hebestreit (1992), S. 13.

den Allgemeinen Geschäftsbedingungen auf eine Vermittlereigenschaft berufen. Der Bundesgerichtshof erklärte durch sein Urteil vom 18.10.1973 die Vermittlerklausel bei Pauschalreiseverträgen für unwirksam (BGH NJW 1974/37).²⁷ Aufgrund dieses Haftungsrisikos wird die Kombinationstätigkeit des Reiseveranstalters als produktive Funktion angesehen und ihm die Rolle als **Produzent** zugewiesen.²⁸

Zur **Klassifikation** der im deutschen Markt tätigen Reiseveranstalter bieten sich Kriterien wie Größe, Angebotsregion, Spezialisierung und wirtschaftlicher Status an (vgl. Abbildung. 3).

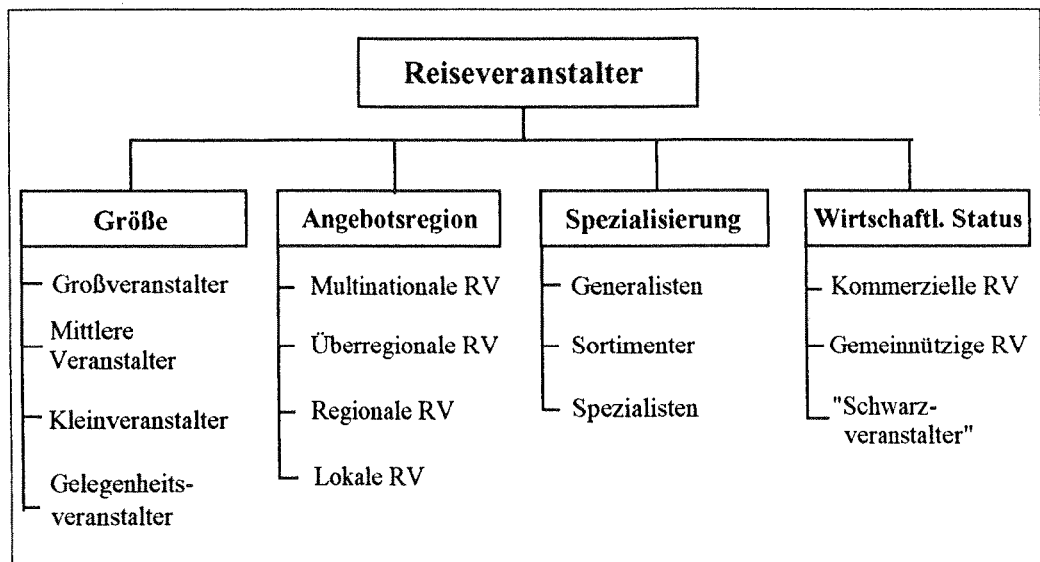


Abb. 3: Klassifikation von Reiseveranstaltern²⁹

Quelle: Pompl (1994), S. 36

Der Reiseveranstalter verkörpert das Bindeglied zwischen den Anbietern und Nachfragern. Die *Risikoübernahmefunktion* vermindert für den Kunden das Risiko, unbekannte Leistungen von fremden Herstellern zu beziehen, sowie das Auslastungsrisiko der Leistungsträger. Die Kataloge der Reiseveranstalter erfüllen nicht nur eine *Werbe-*, sondern auch eine *Informationsfunktion* für die dort ausgeschriebenen Zielgebiete. Finden neue Ziele Aufnahme in die Kataloge, so

²⁶ Vgl. Pompl (1992), S. 50; Hebestreit (1992), S. 15.

²⁷ Vgl. Hebestreit (1992), S. 35; Pompl (1994), S. 31.

²⁸ Vgl. Strangfeld, (1993), S. 106; Hebestreit (1992), S. 16f.

²⁹ In Anlehnung an Pompl (1994), S. 36.

wird zugleich eine *Zielgebieterschließungsfunktion* wahrgenommen. Zudem erfüllen die Reiseveranstalter eine *emanzipatorische Funktion*, weil sie mit der Pauschalreise ein touristisches Dienstleistungspaket anbieten, welches das Reisen wesentlich vereinfacht und so weiten Personengruppen zugänglich macht.³⁰ Tabelle 1 gibt einen Überblick über die verschiedenen Typen der Pauschalreise.³¹

Teilpauschalreise	Das Angebot besteht nur aus einer (Teil)Leistung (eine der Kernleistungen Transport oder Unterkunft)
Standardreise (inclusive tour, IT)	Enthalten sind mindestens Transport und Übernachtung. Es können aber auch weitere Leistungen wie Verpflegung, Reiseleitung, Ausflüge, Eintrittskarten etc. Einbegriffen werden.
Alles inklusiv-Reise (all inclusive tour, AIT)	Im Reisepreis sind alle Leistungen eingeschlossen, die der Kunde während seines Aufenthaltes in Anspruch nehmen kann (Vollpension und Nebenmahlzeiten, alle Sport- und Freizeitangebote des Hotels).
Individuelle Pauschalreise	Der Kunde kann sich seine Reise nach dem Baukastenprinzip aus Einzelangeboten selbst zusammenstellen und als Paket beim Veranstalter buchen (z.B. HIT-Programme der TUI, Jet und Bett bei THR).

Tab. 1: Pauschalreisetypen,
Quelle: Pompl (1993), S. 73.

Es ist zu beachten, daß die klassische Pauschalreise aufgrund differenzierter Konsumentenansprüche zunehmend durch Reisen, bei denen die Möglichkeit einer individuellen Zusammenstellung von Teilleistungen besteht

³⁰ Vgl. Pompl (1994), S. 39ff. Hier werden die Funktionen ausführlich dargestellt und diskutiert. Vgl. ebenso Sheldon (1994), S. 400.

³¹ Vgl. Pompl (1993), S. 73. Außer den dargestellten reinen Typen gibt es natürlich auch Zwischenstufen. Neben dem Begriff Pauschalreise findet man auch die Bezeichnungen organisierte Reise oder Veranstalterreise, welche sowohl in der Theorie als auch in der Praxis unterschiedlich verwendet werden. In der vorliegenden Arbeit sollen alle drei Begriffe als Synonyme verstanden werden. Neben dem Abgrenzungskriterium "Organisationsform" existieren noch eine Reihe anderer Einteilungskriterien.

(Baukastensystem) oder durch den Verkauf von Teilpauschalreisen substituiert wird.³²

Der deutsche Markt der Reiseveranstalter (Pauschalreisemarkt) konnte im Tourismusjahr 94/95 (1.11.94 - 31.10.95) deutliche Zuwachsraten verzeichnen: Nach der FVW-Reiseveranstalter-Analyse stieg die Zahl der Pauschalreisenden um 10,3% und der Umsatz um 9,2%.³³ Beim Anblick der passablen Zahlen darf jedoch nicht unberücksichtigt bleiben, daß die Zuwachsraten stagnieren bzw. rückläufig sind. Insgesamt läßt sich jedoch festhalten, daß Pauschalreisen in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen haben (vgl. Abbildung 4).

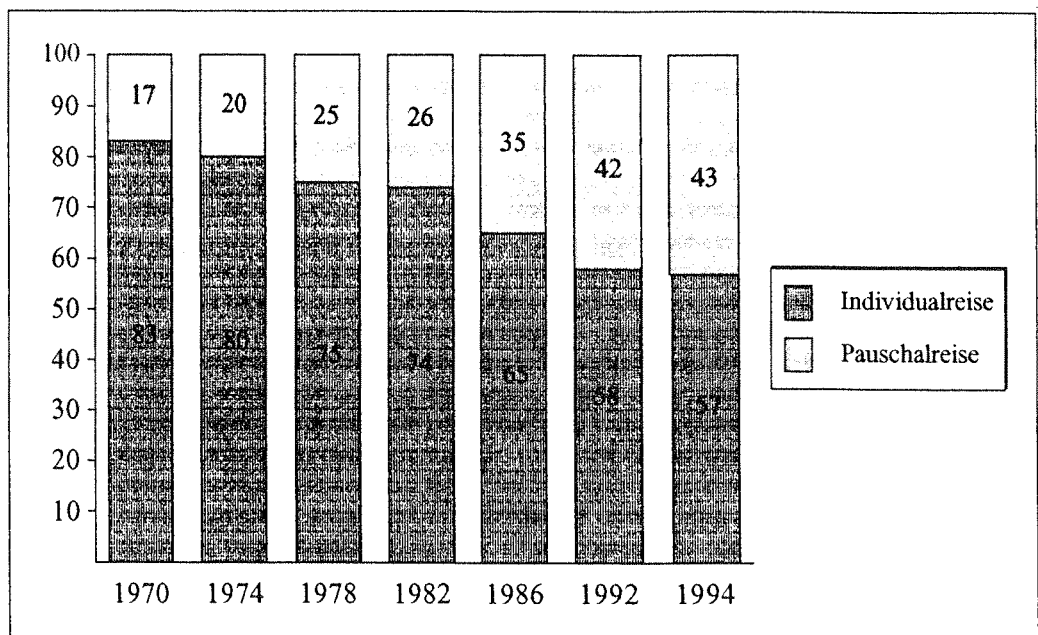


Abb. 4: Entwicklung von Individual- und Pauschalreisen (Anteil an der Haupturlaubsreise in %) (Quelle: Axel Springer Verlag (1996), S. 52)

Zum Vertrieb dieser Pauschalreisen bieten sich mehrere Möglichkeiten an, die im folgenden eine kurze Charakterisierung erfahren.

³² Vgl. Schmieder (1993), S.353.

³³ Die Dokumentation "Deutsche Veranstalter in Zahlen" der FVW International erscheint regelmäßig zum Jahresende. Die Zahlen repräsentieren zwar nicht den bundesdeutschen Gesamtpauschalreisemarkt, dennoch sind sie eine wertvolle Hilfe, um Anbieter- und Wettbewerbsstruktur einzuschätzen. Im Tourismusjahr 94/95 wurden die 53 größten Reiseveranstalter in die Analyse einbezogen, welche mit 21,66 Mrd. DM Umsatz nach Schätzung der FVW rund 70% des gesamten Veranstaltermarktes im Fluggeschäft und rund 50% des Nicht-Flug-Bereiches ausmachen. Vgl. o.V. (27.12.95), S. 1 u. 3.

2.2.2. Zur Distribution von Pauschalreisen

Bei der **Distribution von Pauschalreisen** geht es im wesentlichen um die Distribution von Informationen. Einige Leistungsbestandteile der Pauschalreise wie die Beratung, die Festlegung der Termine und der individuellen Kombination von Teilleistungen werden erst in dieser Phase der Leistungserbringung wirksam. Eine wichtige Aufgabe der Distributionspolitik von Reiseveranstaltern besteht daher in der Auswahl der Distributionswege sowie der Wahl der Distributionspartner und der Sicherstellung von deren Kompetenz und Motivation.³⁴ Diesen Auswahlprozeß sieht *Fischer* als eine Make-or-Buy-Entscheidung, deren Hintergrund die Frage ist, "...wieviel Kontrolle ein Hersteller über den Distributionsweg benötigt, um seine absatzmarktspezifischen Ziele bestmöglich verwirklichen zu können."³⁵ Grundsätzlich stehen einem Reiseveranstalter eine Vielzahl unterschiedlicher Vertriebswege für seine Produkte zur Verfügung (vgl. Abbildung 5).³⁶

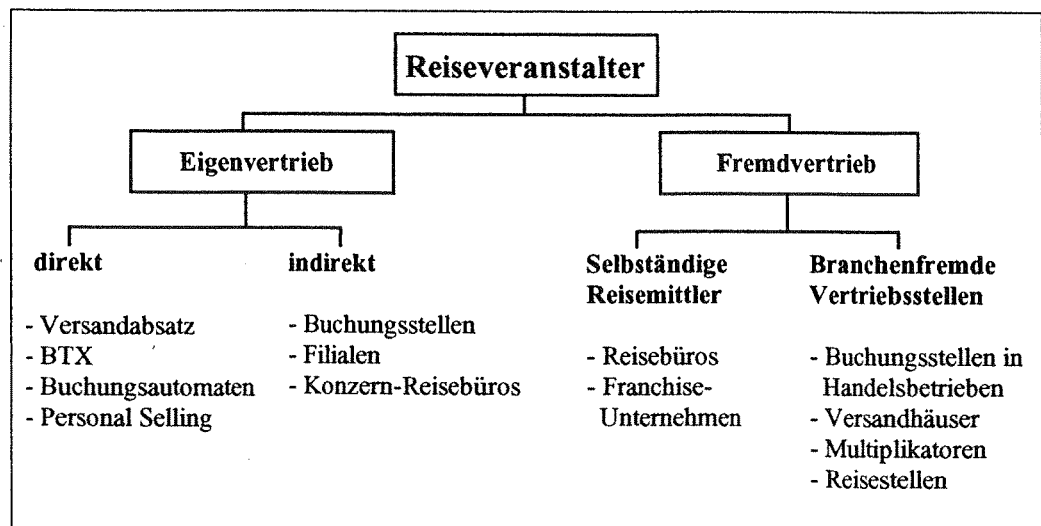


Abb. 5: Vertriebswege von Reiseveranstaltern
(Quelle: Pompl (1994), S. 42)

³⁴ Vgl. Peters (1991), S. 63f; Hebestreit (1992), S. 296.

³⁵ Fischer (1993), S. 130. Der wesentliche Grund für die Einschaltung von Distributionspartnern ist ihre größere Effizienz bei der Verteilung der Produkte auf die Zielmärkte. Der Handel bietet mit seinen Kontakten, Erfahrungen und Spezialkenntnissen sowie aufgrund seiner marktkonformen Geschäftsgröße im Regelfall größere Vorteile, als sie ein Hersteller durch eigene Anstrengungen erreichen könnte. Vgl. Kotler/Bliemel (1995), S. 803.

³⁶ Pompl (1994), S. 42.

Der **Direktvertrieb** bezeichnet den Verkauf einer Pauschalreise durch den Veranstalter an den Verbraucher ohne Zwischenschaltung eines Reisebüros. Beim **indirekten Vertrieb** nehmen die Leistungsproduzenten dagegen Reisebüros oder Franchiseunternehmen als selbständige Reisemittler und u.a. Versandhäuser oder Reisestellen als branchenfremde Vertriebsstellen beim Absatz der Reise in Anspruch. Über den indirekten Vertriebsweg verkaufen die Anbieter in Deutschland ca. 85% der Pauschal- und Teilpauschalreisen.³⁸ Damit kommt den Reisebüros in der Distributionspolitik der Veranstalter eine entscheidende Bedeutung zu.³⁹

Reisemittler als letzte Stufe der Wertschöpfungskette **vermitteln** die Angebote der Veranstalter und die Einzelleistungen der Leistungsträger gegen Provision⁴⁰ an den Endkunden.⁴¹ Der Zugriff auf die Angebote erfolgt größtenteils über **Computer-Reservierungssysteme (CRS)**. Hierbei handelt es sich um **elektronische Vertriebsnetze** (Online-Standleitungen), in die Reiseanbieter ihre Leistungen einspeisen. Das Reisebüro hat die Möglichkeit Produktinformationen und Vakanzen abzurufen, Preisvergleiche durchzuführen und Buchungen bzw. Reservierungen vorzunehmen.⁴²

Die klassische Funktionsaufteilung der verschiedenen Wertschöpfungsstufen auf unterschiedliche touristische Unternehmen weicht in der Praxis jedoch immer mehr auf. Manche Reiseveranstalter beschränken sich nicht auf die Konzeption von Pauschalreisen, sondern übernehmen auch deren Vertrieb (z.B. TUI). Ebenso vertreiben manche Leistungsträger ohne Einschaltung von Veranstaltern oder Mittlern direkt an Kunden bzw. übernehmen selbst Veranstalterfunktionen. Desweiteren steigt die Zahl der veranstaltenden Reisemittler zunehmend.

³⁷ Vgl. Deutscher Reisebüro Verband (1992), S. 85; Weinhold (1992), S.74ff; Pompl (1994), S. 42.

³⁸ Vgl. Sülberg (1993), S. 492; Pompl (1994), S. 46.

³⁹ Vgl. Kirstges (1996), S. 37. Die traditionelle Rolle der Reisemittler als Vertriebsweg für Pauschalreisen beruht darauf, daß sich aus ihren Reihen die ersten Reiseveranstalter entwickelten. Vgl. Hebestreit (1992), S. 316.

⁴⁰ Zu den verschiedenen Arten von Provisionen vgl. Abbildung 10.

⁴¹ Vgl. Hebestreit (1992), S. 12

⁴² Kropp (1995), S. 146 ff.

Abbildung 6 liefert einen Überblick über die möglichen Vertriebswege im Tourismus.

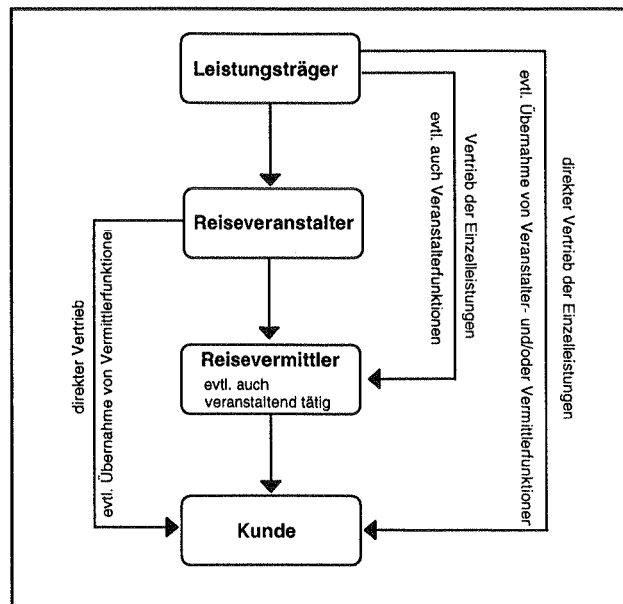


Abb. 6: Alternative Vertriebswege touristischer Leistungen,

Quelle: eigene Darstellung

Zuletzt sei die **touristische Randindustrie** erwähnt, die zwar nicht der Touristikbranche zuzurechnen ist, deren Produkte aber im Zusammenhang mit Reisen genutzt werden. Zu Randleistungen zählen z.B. Reisebekleidung, -zubehör, -literatur, Photoausrüstung oder Sportgeräte, die im Rahmen von Sportreisen eingesetzt werden. Für Touristikunternehmen könnte die Randindustrie im Rahmen von Kooperationsüberlegungen interessant sein.⁴³

2.2.3. Betriebstypen von Reisebüros

Im wesentlichen kennzeichnen in Deutschland vier Betriebstypen die Erscheinungsform des Reisebüros. Ihre Marktanteile und deren Veränderung in den vergangenen Jahren dokumentiert Abbildung 7. Das Reisebüro als **Einzelunternehmen** ist juristisch und wirtschaftlich vollständig autonom.⁴⁴ In der

⁴³ Zu den Begriffen touristische Randleistung und Randindustrie vgl. Kirstges (1992), S. 61 und Freyer (1988), S. 117

⁴⁴ Vgl. Oehme (1992), S. 428.

Regel handelt es sich um eigentümergeführte Unternehmen, die als mittelständische Reisemittler bezeichnet werden.⁴⁵

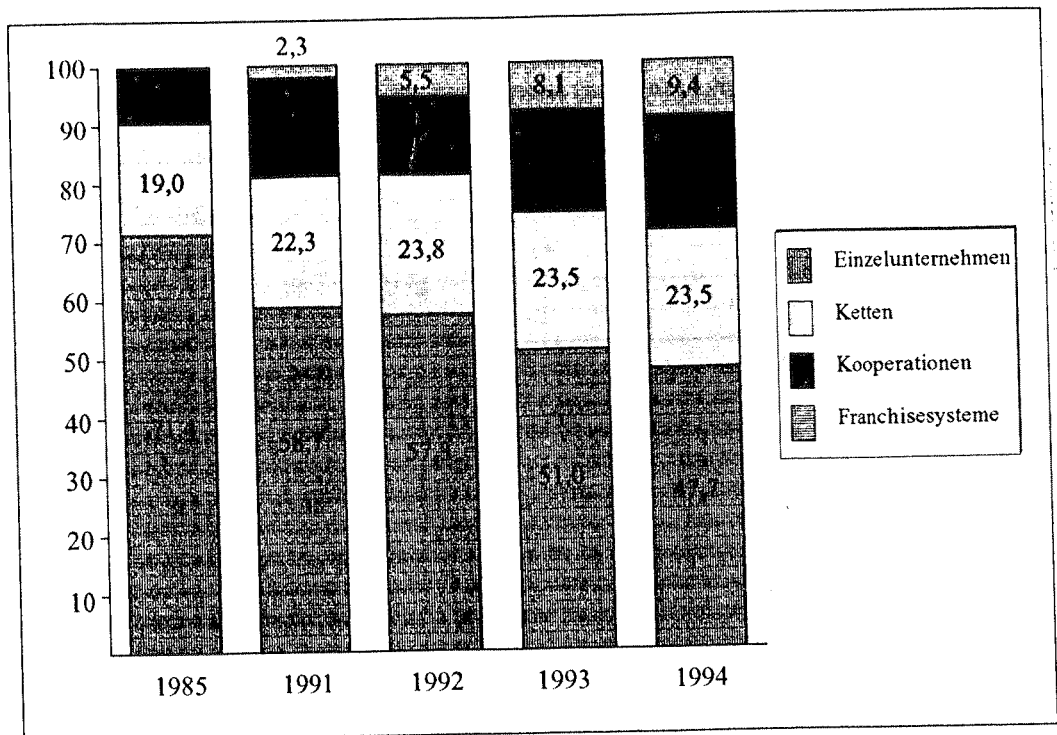


Abb. 7: Marktanteile der Betriebstypen deutscher Reisebüros nach Vertriebsstellen (in %)

(Quelle: Axel Springer Verlag (1996), S. 35.)

Die Wettbewerbssituation in der Reisemittlerbranche führt dazu, daß sich viele mittelständische Reisemittler einer **Kooperation** anschließen. Darunter ist eine freiwillige und langfristige Form der Zusammenarbeit von Marktpartnern der gleichen Leistungsstufe zu verstehen, wobei die Kooperation in der Regel eine eigene juristische Form annimmt, das Reisebüro als Kooperationsmitglied aber rechtlich selbständig bleibt.⁴⁶ Reisebürokooperationen streben folgende Ziele an:

- der Aufbau einer Gegenmachtposition gegenüber Reisebüroketten und Franchisingssystemen;
- die Erzielung von Einkaufsvorteilen durch "Economies of Scale";
- die Erhöhung von Wirtschaftlichkeit, Gewinn und Rendite der Kooperationsmitglieder durch Unterstützung in Verkauf, Marketing, Management und EDV;

⁴⁵ Vgl. Geppert, (1995), S. 36ff.

⁴⁶ Vgl. Schrand (1995), S. 342ff; Tietz (1993), S. 254.

- die Existenzsicherung der Kooperationsmitglieder.⁴⁷

Grundsätzlich können Kooperationen selbständiger Reisebüros diejenigen Unternehmensaufgaben gemeinsam wahrnehmen und zentralisieren, die auch Reisebüroketten mit einem Filialnetz zentral lösen.⁴⁸

Ein **Reisebürofranchisingsystem** bildet eine dauerhafte Management- und Marketingpartnerschaft zwischen einem rechtlich selbständigen Reisebürounternehmen als Franchisenehmer und einem Partner als Franchisegeber. Dabei verpflichtet sich das franchisenehmende Reisebüro gegenüber dem Franchisegeber, dessen Marketingkonzeption zu übernehmen und Eintrittsgebühren sowie laufende umsatzabhängige Franchisinggebühren zu zahlen. Handelt es sich beim Franchisegeber um ein Unternehmen der gleichen Leistungsstufe, so spricht man von horizontalem Reisebürofranchising (zum Beispiel *FIRST Reisebüro*). Steht der Franchisegeber auf einer vorgelagerten Wertschöpfungsstufe, so handelt es sich um vertikales Reisebürofranchising (zum Beispiel *TUI Urlaub Center*).⁴⁹

Als **Reisebüroketten** bezeichnet man Filialbetriebe mit mindestens fünf standörtlich getrennten, aber unter einheitlicher Leitung stehenden Verkaufsstellen.⁵⁰ Sie zeichnen durch den vertikalen Zusammenschluß der Groß- und Einzelhandelsstufe aus. Mit der Zentralisation und der daraus resultierenden Umsatzbündelung lassen sich Einkaufsvorteile realisieren. Weitere Vorteile liegen in einem zentralen und professionellen Marketing, verbesserten Back-Office-Systemen, der Finanzkraft sowie einer flächendeckenden Kundenbetreuung.⁵¹

⁴⁷ Vgl. Schrand (1995), S. 345. Zu Kooperationen von Einzelhandelsbetrieben allgemein vgl. Beuthien/Schwarz/Täger (1994), S. 25ff. Zu Zielen von Kooperationen von Handelsbetrieben allgemein vgl. Hansen (1990), S. 146ff.

⁴⁸ Vgl. Deutscher Reisebüro Verband (1991), S. 40; Geppert (1995), S. 43.

⁴⁹ Vgl. Schrand (1995), S. 348f; *FIRST Reisebüro Management GmbH* (1996), S. 7. Zur allgemeinen Definition Franchising vgl. Kaub (1992), S. 162ff; Tietz (1991), S. 29ff; Kotler/Bliemel (1995), S. 864; Berekoven (1995), S. 36f.

⁵⁰ Vgl. Geppert. (1995), S. 57; Tietz (1993), S. 33; Kotler/Bliemel (1995), S. 863; Berekoven, Ludwig (1995), S. 33.

⁵¹ Vgl. Geppert (1995), S. 57ff.

Der Ausdruck **Reisebüroorganisationen** steht im Rahmen dieser Studie für die Betriebstypen Kette, Franchisingsystem und Kooperation.

2.3. Die Liberalisierung des Vertriebs als Folge des Europäischen Binnenmarktes

Die Zusammenarbeit von Reiseveranstalter und Reisemittler erfolgt im Regelfall auf der Basis eines Agenturvertrages, der im Falle der beiden Branchenführer *TUI* und *NUR* ⁵² über viele Jahre eine **Exklusivklausel** beinhaltete. Diese untersagte den Vertrieb von engen Konkurrenten und schränkte somit das Sortiment der Reisemittler ein.⁵³ Folglich gab es freie Reisemittler, die ihr Sortiment auf das Angebot der *TUI* stützten, und andere, die *NUR* favorisierten. Eine 1986 vom damaligen Branchenvierten *ITS* angestrebte Klage gegen die vom Veranstalter *NUR* angewandte Ausschließlichkeitsbindung wurde am 18.05.1993 vom BGH in letzter Instanz negativ entschieden, so daß diese Klausel nach deutschem Recht endgültig rechtskräftig ist.⁵⁴

Zwischenzeitlich hat sich bei *TUI* und *NUR* jedoch die Einsicht durchgesetzt, daß die Vertriebsbindung nicht mit europäischem Recht vereinbar sein wird. Beide Veranstalter verzichteten daher freiwillig seit 01.11.1994 auf die Vertriebsausschlußklauseln in ihren Agenturverträgen.⁵⁵ Diese Befreiung von vertikalen Restriktionen zwischen Reiseveranstalter und Reisemittler durch wettbewerbsrechtliche Regelungen wird als **Vertriebsliberalisierung** bezeichnet, in deren Rahmen nun jeder Reisemittler frei entscheiden kann, welche Veranstalter er in sein Sortiment aufnehmen möchte.⁵⁶

⁵² Die *NUR Touristik GmbH* tritt seit dem Touristikjahr 1995/96 unter dem Markennamen *Neckermann Reisen* auf. Beide Bezeichnungen werden im folgenden synonym verwendet.

⁵³ Ziel dieser Ausschließlichkeitsbindung war die Verhinderung von Externalitäten, die durch die Vernetzung der Distributionskanäle der verschiedenen Veranstalter auf der Reisemittlerebene entstehen. Sie diente sozusagen der Entflechtung der Distributionskanäle. Vgl. Pfaar (1993), S. 151.

⁵⁴ Vgl. Kirstges(1996), S. 37f.

⁵⁵ Vgl. Kirstges(1996), S. 37f; Roth (1995), S. 43.

⁵⁶ Vgl. Pfaar (1993), S. 20f. In der Diskussion über die Liberalisierung der Touristikbranche wird der Liberalisierungsgedanke nicht auf alle restriktiven Vertragsklauseln, sondern lediglich auf die Ausschließlichkeitsbindung angewandt. Im Falle der Preisbindung der Reisemittler nutzen

Diese Vertriebsliberalisierung hat nun bedeutende Auswirkungen auf das Verhältnis zwischen Reiseveranstalter und Reisebüros. Die daraus resultierende Wettbewerbsverschärfung wird dem deutschen Touristikmarkt einen grundlegenden Strukturwandel abverlangen.⁵⁷

3. Der Einfluß des Wettbewerbs auf die Beziehung zwischen Reiseveranstalter und Reisemittler

3.1. Veränderungen im Wettbewerb aufgrund eines abnehmenden Marktwachstums und der Vertriebsliberalisierung

Nach Jahren hoher Steigerungsraten deutete sich für den deutschen Pauschalreisemarkt⁵⁸ Ende der 80er Jahre ein deutlicher Rückgang des Wachstums auf drei bis vier Prozent pro Jahr an. Durch die deutsche Wiedervereinigung und das dadurch erschlossene zusätzliche Kundenpotential in den neuen Bundesländern wurden jedoch nochmals zweistellige Zuwachsraten erzielt.⁵⁹ Für die zweite Hälfte der 90er Jahre werden nur noch geringe Wachstumsraten prognostiziert. Diese Erwartung basiert zum einen auf der Normalisierung der Nachfrage aus den neuen Bundesländern, zum anderen auf einer Stagnation der Reiseintensität in Deutschland (Vgl. Abbildung 8).⁶⁰

Sobald die Nachfrage weniger stark steigt als das Angebot, intensiviert sich der Wettbewerb auf einem Markt. Da das Wachstum der einen Unternehmung nur zu Lasten einer anderen erfolgen kann, entsteht ein **Verdrängungswettbewerb**.⁶¹

die Veranstalter die Diskrepanz zwischen deutschem und europäischem Recht zu ihren Gunsten, um die veröffentlichten Katalogpreise am Markt durchzusetzen.

⁵⁷ Vgl. von Schultendorff (1995), S. 163ff.

⁵⁸ Im Rahmen dieser interessiert nur der Pauschalreisemarkt der Bundesrepublik Deutschland. Grund für diese Sichtweise ist die äußerst heterogene Struktur der Pauschalreisemärkte in den Ländern der Europäischen Union.

⁵⁹ Vgl. Niedecken (1996-a-), S. 20.

⁶⁰ Eine erwartete Stagnation der Reiseintensität in Deutschland, die sich auf einem sehr hohen Niveau befindet, wird hauptsächlich mit der Stagnation des Zeitbudgets begründet, das den deutschen Arbeitnehmern für Urlaubsreisen zur Verfügung steht. Ein weiterer Einflußfaktor ist die Einkommensentwicklung der privaten Haushalte, die zur Zeit durch eine hohe Steuerbelastung gebremst wird. Vgl. Thiesing/Degott (1993), S. 534f.

⁶¹ Vgl. Becker (1993), S. 157; Barth (1993), S. 119; Porter (1995), S. 42ff.

Dieser ist mit einer zunehmenden Umsatz- und Betriebskonzentration verbunden, was dazu führt, daß sich immer größere Konkurrenten gegenüberstehen. Zusätzlich erhöht sich der Konkurrenzdruck durch die nationale Ausdehnung ehemals regionaler Anbieter.⁶²

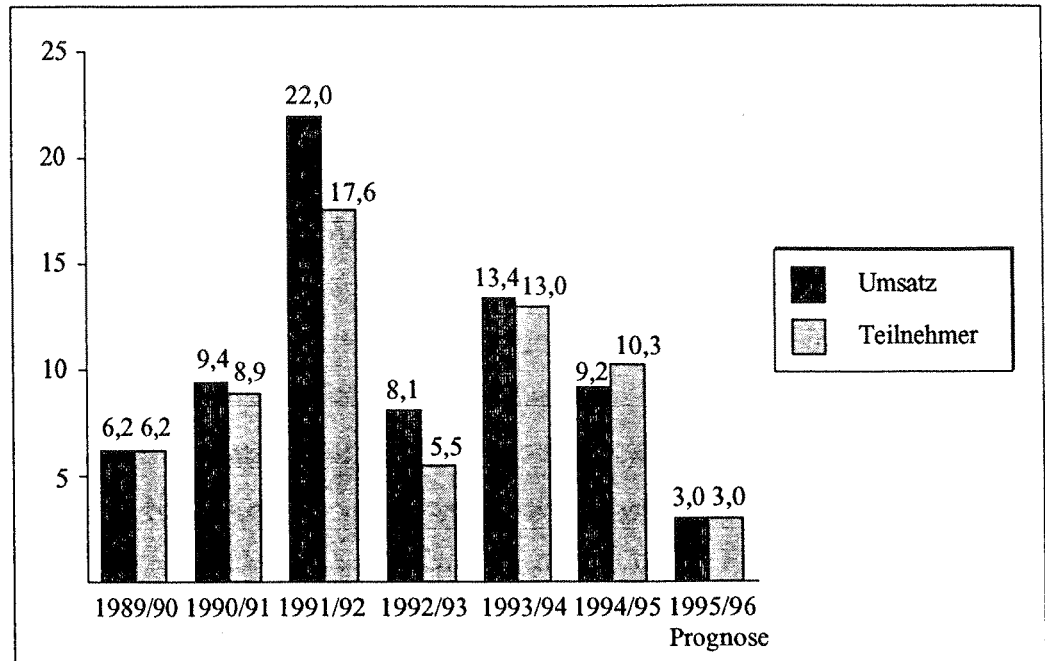


Abb. 8: Entwicklung des Marktes der Veranstalterreisen (Veränderung in %)

(Quelle: Axel Springer Verlag (1995), S. 11; Niedecken (1995-b-), S. 17f; o. V. (1996-c-), S. 15.)

Dieser Wettbewerbssituation konnten die Reiseveranstalter, bedingt durch die Vertriebsliberalisierung, mit der Strategie der Marktdurchdringung begegnen. D.h. die Unternehmen streben eine häufigere Verwendung derzeitiger Produkte auf gegenwärtig bearbeiteten Märkten an, um so mit vorhandenem Potential Wachstum zu realisieren.⁶³ Die Umsetzung dieser Strategie erfolgte durch eine Ausweitung des Vertriebsnetzes auf die vor der Liberalisierung nicht zugänglichen Reisebüros. Indem die Anforderungen für eine Agenturzulassung gelockert und die Mindestumsätze gesenkt wurden, konnten die Großveranstalter die Anzahl ihrer Vertriebsstellen erheblich steigern (vgl. Tabelle 2).⁶⁴

⁶² Vgl. Wahle (1994), S. 19; Intat (1993), S. 45. Die Konzentration auf dem deutschen Reiseveranstaltermarkt wird durch die folgenden Zahlen verdeutlicht: Gemessen am Umsatz halten die fünf Großveranstalter (*TUI*, *NUR*, *LTU-Touristik*, *DER* und *ITS*) zusammen 63,79% Marktanteil. Vgl. Niedecken (1995-a-), S. 1.

⁶³ Vgl. Becker (1993), S. 125; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1994), S. 900; Ansoff. (1966), S. 132.

⁶⁴ Vgl. Pompl (1994), S. 55.

Geschäftsjahr	TUI	NUR	LTT	DER	ITS
1993/94	6300	4450	8400	5136	3900
1994/95	4109	9500	9421	5613	8000

Tab. 2: Die Zahl der buchenden fremden Reisebüros

(Quelle: Niedecken (1995), S. 19.)

Dies führte in der Reisemittlerbranche zu einer deutlichen Wettbewerbsverschärfung. Zum einen erhöhte sich die Zahl der Reisemittler insgesamt⁶⁵ und zum anderen stieg die Anzahl der Agenturen der Veranstalter.⁶⁶ Da die Zahl der Vertriebsstellen der Veranstalter stärker anstieg als deren Absatz, ging der durchschnittliche Umsatz pro Agentur zurück.⁶⁷ Somit bedeutete die Aufnahme eines weiteren Großveranstalters für die Reisebüros statt Erhöhung lediglich eine Umverteilung des Veranstalter-Umsatzes. Auf der Erlösseite gab es dagegen sogar **Einbußen**, da durch das Nichterreichen von Umsatzgrößen ergebnissichernde Staffelp Provisionen verloren gingen, die durch die Einnahmen beim neuen Partner nicht ausgeglichen werden konnten.⁶⁸ Da aber ein ausschließlich in der Reisevermittlung tätiges Reisebüro einen Fixkostenblock von nahezu 100% der Gesamtkosten aufweist, dem auf der Ertragsseite lediglich die Provisionserlöse gegenüberstehen, wirken sich die Verluste der Staffelp Provisionen direkt auf die wirtschaftliche Situation der Reisemittler aus.⁶⁹ Der *Deutsche Reisebüro Verband* beschreibt die aktuelle Lage wie folgt:

"Die Gesamtumsätze steigen nur noch sehr mäßig. Die erzielten durchschnittlichen Provisionssätze stagnieren. Die Gesamtaufwendungen

⁶⁵ Die Anzahl der vom DRV ermittelten Reisevertriebsstellen erhöhte sich 1995 im Vergleich zum Vorjahr um drei Prozent auf 18 000. Vgl. Spielberger/Lanz (1996), S. 10.

⁶⁶ Vgl. Pompl (1994), S. 55.

⁶⁷ Vgl. Pompl (1994), S. 55. Belegt wird diese Entwicklung durch eine Aufstellung über Umsatzverlagerungen in den TUI-Agenturen. Während es vor der Vertriebsliberalisierung 22 Agenturen mit mehr als 4 Mio. DM TUI-Umsatz gab, waren es im ersten liberalisierten Jahr nur noch 14. Die entsprechenden Werte für die übrigen Stufen lauten: in der Umsatzklasse drei bis vier Mio. DM statt 44 noch 40 Agenturen; in der Umsatzklasse zwei bis drei Mio. DM statt 202 noch 151 Agenturen; in der Umsatzklasse eine bis zwei Mio. DM statt 1011 noch 919 Agenturen. Dafür hat sich die Zahl der Agenturen mit weniger als einer Mio. DM TUI-Umsatz deutlich vergrößert. Vgl. o. V. (1996-g-), S. 4.

⁶⁸ Vgl. Spielberger/Lanz (1996), S. 8; o. V. (1995-b-), S. 21; Riecke (1996), S. 9; Axel Springer Verlag (1996), S. 34.

⁶⁹ Vgl. Transki (1993), S. 202; Brauer (1990), S. 470.

steigen deutlich schneller als die Gesamterlöse. Betriebsergebnis und Nettorendite sind unverändert rückläufig."⁷⁰

Damit bezahlen die Reisebüros die Vertriebsausweitung der Veranstalter.

Aus diesen Gründen erwarten viele Veranstalter, daß die Reisebüros ihre Sortimentspolitik überdenken werden, denn die Erträge aus den Staffelp Provisionen stellen vielfach deren Betriebsergebnis dar.⁷¹ Demzufolge sollte der Vertriebswettbewerb der Veranstalter, der in den letzten Jahren vornehmlich quantitativer Art war, jetzt eine qualitative Dimension erreichen, der es den Veranstaltern erlaubt, Einfluß auf den Distributionskanal auszuüben.⁷² Ferner bestand vor der Vertriebsliberalisierung im Distributionssystem eine Machtüberlegenheit der Veranstalter. In jüngster Zeit nimmt deren starke Stellung gegenüber den Reisemittlerorganisationen deutlich ab.⁷³ Diese verfügen jetzt über **Nachfragemacht** und verfolgen zunehmend eine eigene Politik, die sich nicht mehr auf die Rolle als Verteiler beschränkt.⁷⁴ Bedingt wird dies zudem durch die Austauschbarkeit der Produkte. Die Produkte der Veranstalter haben mittlerweile allgemein einen relativ hohen Qualitätsstandard erreicht und werden in ihrer Grundleistung zunehmend austauschbar. Dies wird als ein Grund für den geringen Anteil der Wiederbucher und die geringe Markentreue angesehen.⁷⁵ Um einem verstärkten Verdrängungswettbewerb auszuweichen, stehen Reiseveranstalter daher vor der Aufgabe, durch einzigartigen Zusatznutzen im Sinne einer USP, ein Produkt- und Markenprofil aufzubauen, welches Präferenzen beim Konsumenten zu schaffen vermag.⁷⁶

⁷⁰ Deutscher Reisebüro Verband (1994), S. 55.

⁷¹ Vgl. Hildebrandt (1995), S. 14.

⁷² Vgl. Bleile (1995), S. 66. Zur Bedeutung der Distributionspolitik von Reiseveranstaltern vgl. Abschnitt 2.3..

⁷³ Vgl. Geppert (1995), S. 118.

⁷⁴ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1994), S. 46; Klein, Gerd (1993), S. 112; Schenk (1991), S. 254; Specht (1992), S. 206f. Dabei wird Macht im Sinne von Weber verstanden als "jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht." Weber (1980), S. 28f.

⁷⁵ Vgl. Hebestreit (1992), S. 53-55 und S. 196

⁷⁶ Vgl. Geppert (1995), S. 74. Zum Begriff der USP und deren Zweck vgl. z.B. Nieschlag et al. (1995), S. 90. Zur Markenstrategie vgl. auch Kap. 4.2.3

Die eigenen Ziele, die sich von den Zielen der Veranstalter unterscheiden (vgl. Tab. 3), stehen im Vordergrund. In solch einer Situation gewinnt für Reiseveranstalter der Aspekt des **strategischen Management** immer mehr an Bedeutung, um die Unternehmensexistenz durch den Erhalt, den Aufbau und die Nutzung langfristiger Erfolgspotentiale zu sichern.

Ziele	Reiseveranstalter	Reisemittler
Produktpolitische Ziele	- Produkt- und Markenimage - Förderung der Pauschalreisen	- Sortimentsimage - Förderung der eigenveranstalteten Reisen
Distributionspolitische Ziele	- hohe Distributionsdichte - günstige Plazierung der Veranstaltermarken - Präsenz des Veranstalterassortiments	- selektive oder exklusive Distribution - gleichmäßige Plazierung der Produkte - Präsenz ausgewählter Veranstalter bzw. Marken
Kommunikationspolitische Ziele	- Erhöhung oder Stabilisierung der Markentreue - Schaffung von Markenpräferenzen - Bildung von positiven Einstellungen	- Erhöhung oder Stabilisierung der Kundentreue - Profilierung der Verkaufsstelle - Erhöhung der Kaufbereitschaft
Preispolitische Ziele	- seriöse Preisaktivität - angemessene Provision	- punktuell aggressive Preispolitik - hohe Provision

Tab. 3: Zielgegensätze zwischen Reiseveranstaltern und Reisemittlern

(Quelle: Geppert (1995), S. 48.)

Vergleicht man die Absichten der Reiseveranstalter mit denen der Reisemittler so läßt sich feststellen, daß die Veranstalter tendenziell produktbezogen unter Berücksichtigung langfristiger Rentabilitätsüberlegungen, die Reisemittler stärker assortimentsbezogen unter Verfolgung eines eher kurzfristigen Umsatzziels denken.⁷⁷ Der wichtigste strukturelle Streitpunkt sind die Provisionen, wobei es sich um einen typischen Verteilungskonflikt handelt. Beide Partner streben nach Gewinn, der für Reiseveranstalter mit möglichst niedrigen Provisionen, für Reisebüros hingegen mit möglichst hohen Provisionen verbunden ist.⁷⁸ Der Ausgang dieses Konflikts kann für weniger verhandlungsstarke Reiseveranstalter zu einer bedrohlichen Situation führen. Diese wird charakterisiert durch

⁷⁷ Vgl. Geppert (1995), S. 48.

⁷⁸ Vgl. Kirstges (1992), S. 155ff; Geppert (1995), S. 167; Belz (1989), S. 111. Dieser Verteilungskonflikt spiegelt eine typische Gefangen-Dilemma-Situation wider. Das Problem läßt sich durch die durch die Ausgestaltung spezifischer Verträge überwinden. Dabei sollten die Anreize so gesetzt werden, daß bei der Verfolgung der eigenen Interessen zugleich die

- eine Verteuerung der Vertriebswege,
- zentralisierte Vertriebssteuerung,
- Aufbau von Markteintrittsbarrieren über Zutrittskosten für Regalplätze im Reisebüro,
- Sortimentsbereinigung im Reisebüro und daraus folgend eine
- existentielle Gefährdung der Geschäftstätigkeit durch den Wegfall des traditionellen Reisebürovertriebs.⁷⁹
- Reisemittler nutzen oft ihre Position als Gatekeeper⁸⁰ aus, um durch "Provisionschaukeln"⁸¹ oder Umsatzverschiebungen zwischen Agenturen hohe Provisionen für sich zu erzielen.
- Häufig vorherrschendes kurzfristiges Umsatzdenken geht auf Kosten von langfristigem Vertrauensaufbau.⁸²
- Bei Reisemittler-Kooperationen und Einkaufsvereinigungen gehen für den Veranstalter häufig Flexibilität und Handlungsspielräume verloren, so daß gezielte Marketingleistungen auf der Strecke bleiben.⁸³
- Das Informationsgefälle zwischen Veranstalter und Reisemittler kann zu Beurteilungsdifferenzen und unterschiedlichen Vorgehensweisen am Markt, bis hin zum Marktversagen führen.⁸⁴

Damit ein solches Negativszenario nicht bittere Realität wird, sollten die Bestrebungen primär darauf gerichtet sein - und das ist für die Gestaltung des Marketing-Mix ganz entscheidend - eine kooperative Form der Zusammenarbeit zwischen Reiseproduzenten und Reisemittlern zu realisieren.⁸⁵ Als ein kooperativer Ansatz bietet sich das **vertikale Marketing** an, bei dem

Interessen des Partners Berücksichtigung finden. Vgl. Pfaar (1993), S. 13. Zur Thematik des Gefangen-Dilemma vgl. Grzelak (1990), S. 308f.

⁷⁹ Vgl. von Schultendorff (1995), S. 163.

⁸⁰ Zur Gatekeeperfunktion des Reisemittlers. Vgl. auch Geppert (1995), S. 53

⁸¹ Der Reisemittler forciert zunächst den Umsatz eines Veranstalters, läßt dann ein Jahr lang dessen Umsatz absacken, um im folgenden Jahr die Staffel wieder hochzutreiben. Vgl. Bremkes (1993), S. 8.

⁸² Vgl. Geppert (1995), S. 113.

⁸³ Vgl. Geppert (1995), S. 126.

⁸⁴ Vgl. Wöhler (1994), S. 58-60.

Reiseveranstalter die mögliche Entscheidung der Reisemittler berücksichtigen, um so die Interessen beider Unternehmen zu koordinieren.⁸⁶ Für die Veranstalter sind dabei die wachsenden Betriebstypen der Reisebüroorganisationen von strategischem Interesse, denn es kann davon ausgegangen werden, daß auch ihre Nachfrage nach Reiseprodukten im Zeitverlauf wächst. Eine Ausrichtung auf diese Unternehmen und ihre Bedürfnisse kann für einen Produzenten deshalb einen Wettbewerbsvorteil bedeuten.⁸⁷

Zunehmende **Konzentrationstendenzen** unter den Reisemittlern und der Aufbau von Eigenveranstaltung oder Handelsmarken im Sinne einer Rückwärtsintegration stärken die Verhandlungsposition der Reisemittler und verschärfen die Wettbewerbssituation auf Veranstalterebene.⁸⁸

Auch das wachsende Interesse der Leistungsträger, im Rahmen einer Vorwärtsintegration die eigene Leistung direkt zu vertreiben bzw. Veranstalterfunktionen zu übernehmen, übt einen zunehmenden Druck auf die Reiseveranstalter aus. Stop-Over-Programme und andere veranstalterähnliche Angebote, wie die Holiday-Broschüre der Lufthansa oder das Stay-a-while Angebot der Cathway Pacific, lassen die Tendenzen deutlich erkennen.⁸⁹ Hotelketten erreichen durch Ausbau, Fusionen und Kooperationen die kritische Größe, um an den Reiseveranstaltern vorbei zu operieren.⁹⁰

Abbildung 9 stellt die Integrationsbestrebungen graphisch dar. Die dunkel unterlegten Pfeile zeigen den traditionellen Verlauf in der Wertschöpfungskette.⁹¹

⁸⁵ Vgl. Becker (1993), S. 523ff; Ahlert (1991), S. 89; Geppert (1995), S. 48; Belz (1989), S. 102f.

⁸⁶ Vgl. Irrgang (1993), S. 2f.

⁸⁷ Vgl. Porter (1995), S. 153f.

⁸⁸ Vgl. Kirstges (1992), S. 103 und Geppert (1995), S. 78.

⁸⁹ Zur Holiday-Broschüre vgl. Hill (1995), S. 12. Zu Stop-Over-Programmen und anderen Angeboten vgl. Kirstges (1992), S. 104.

⁹⁰ Vgl. Hebestreit (1992), S. 366. Als Beispiel sei hier der Maritim Reisedienst genannt.

⁹¹ Vgl. Abb. 3 in Kap. 2.2.1

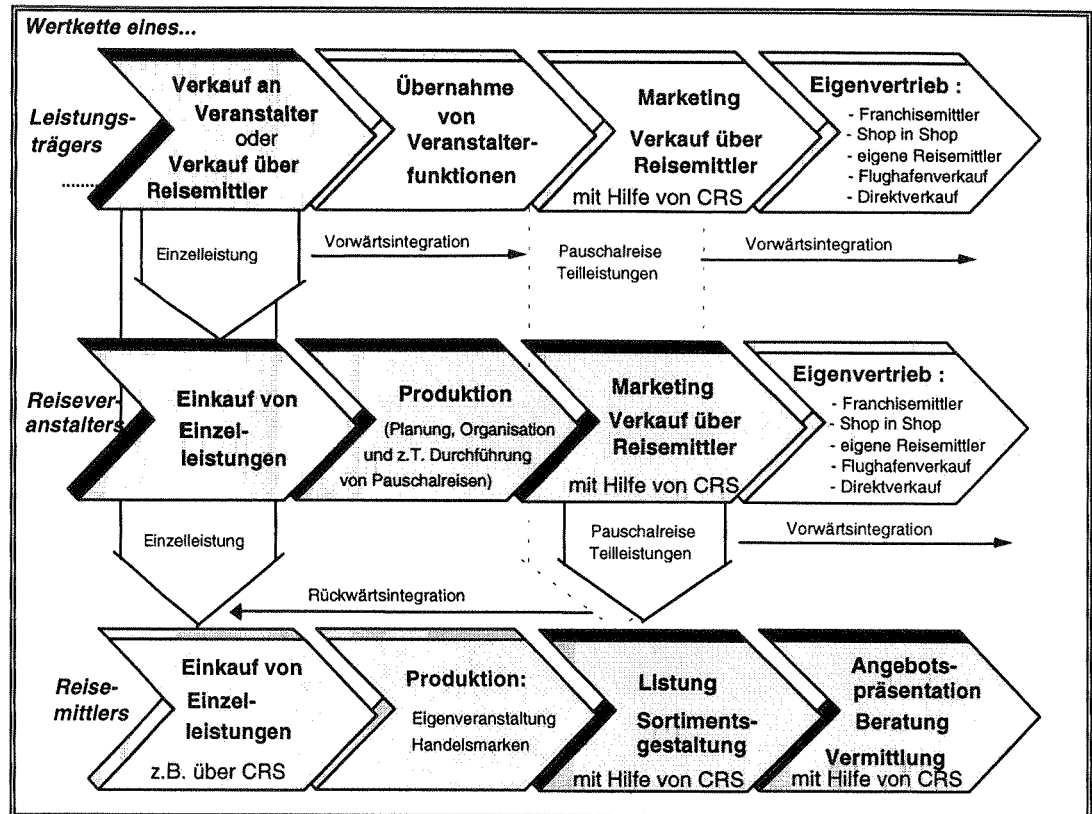


Abb. 9: Funktionswandel im Tourismus aufgrund von Integrationstendenzen,

Quelle: in Anlehnung an Geppert (1995), S. 116

3.2 Die Gestaltung der Beziehung von Reiseveranstaltern und Reisemittlern im Marketingbereich

3.2.1. Preispolitische Maßnahmen

Bevor der Verbraucher die Reise buchen kann, verkauft der Veranstalter die Reise an den Reisemittler verkauft. Dabei werden Preise ausgehandelt bzw. der Reisemittler bekommt eine **Provision** für seine Tätigkeiten⁹². Die Provision verkörpert die klassische Form der Entlohnung des Handelsvertreters und ist in den §§ 87ff HGB als fester Bestandteil im Verhältnis zwischen Handelsherren und Handelsvertreter kodifiziert. Die Höhe der Provision ergibt sich als einheitlicher oder uneinheitlicher prozentualer Anteil des Netto- oder Bruttoumsatzes.⁹³ Die Provisionen aus den Vermittlungsgeschäften als Haupteinnahmequelle der

⁹² Die Provisionsverhandlungen entsprechen somit den Verhandlungen zwischen Produzenten und Händlern bzw. der Preisgestaltung des Herstellers und insofern lässt sich die Entlohnung der Preispolitik zuordnen.

⁹³ Der Bruttoumsatz enthält die Mehrwertsteuer. Vgl. ausführlicher Tietz (1993), S. 655ff; Hebestreit (1992), S. 372f.

Handelsvertretungen müssen ausreichen, um sämtliche Kosten zu decken, dem Inhaber ein Einkommen zu sichern, das Eigenkapital zu verzinsen und einen Überschuß zu erwirtschaften.⁹⁴

In der Reisemittlerbranche hat sich in den letzten Jahren die Bedeutung der Provision von einem bloßen Entgelt für die Vermittlungstätigkeit zum wichtigsten Instrument entwickelt. Sie dient nun vorrangig als Mittel zur Steigerung des Marktanteils durch Präsenz in den Agenturen, einer verbesserten Produktpräsentation, eines bevorzugten Verkaufs und einer langfristigen Bindung der Reisemittler an einen Veranstalter sowie der Vertriebssteuerung. Auf veränderte Marktsituationen reagieren die Veranstalter mit Anpassungen ihrer Provisionssysteme⁹⁵ oder unter anderem auch durch Kürzung des Kommunikationsbudgets. Verschiedene Elemente zur Ausgestaltung von Provisionssystemen zeigt Abbildung 10.

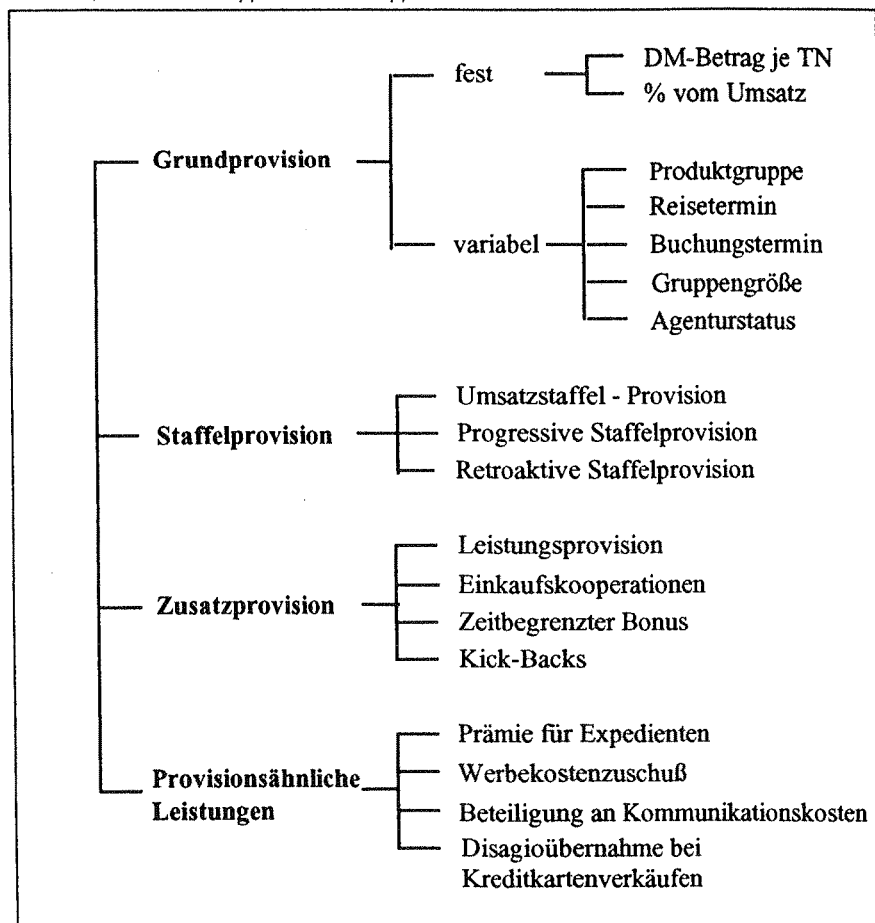


Abb. 10: Systematik der Reisebüro-Provisionen

(Quelle: Pompl (1996), S. 316.)

⁹⁴ Vgl. Paffhausen (1993), S. 3.

⁹⁵ Vgl. Pompl (1996), S. 314; Radburn/Goodall (1990), S. 246.

Ferner haben Reiseveranstalter die Möglichkeit, sich durch entsprechende strategische Preisgestaltung am Markt zu positionieren und auf bestimmte Zielgruppen zu konzentrieren. Im Rahmen der taktischen Preisgestaltung geht es den Reiseveranstaltern darum, die Probleme die mit den Dienstleistungen verbunden sind, wie bspw. die Nichtlagerfähigkeit, durch kurzfristige Senkung der Preise zu umgehen. In der anschließenden Untersuchung wird sich zeigen, ob diese Vorgehensweise mit den Vorstellungen der Reisemittler harmonieren.

3.2.2. Sortimentspolitische Maßnahmen als Voraussetzung für Vertriebssteuerung

Grundlagen der Sortimentspolitik

Bei einem **Sortiment** "...handelt es sich um die Summe aller Absatzobjekte (Sachgüter, Dienstleistungen und Rechte), die ein Anbieter im Laufe einer Saison seinen Abnehmern physisch oder auf andere Weise anbieten will, wobei es gleichgültig ist, ob er die Güter selbst herstellt oder sie beschafft."⁹⁶ Die Verwirklichung eines Sortiments erfolgt im Rahmen der **Sortimentspolitik**, einem Entscheidungsprozeß, der aus vielen Einzelentscheidungen, wie z.B. der Zielsetzung, der Gestaltung des Sortiments und der Präsentation der Produkte, besteht. Somit legt die Sortimentspolitik die Gesamtheit der abzusetzenden Objekte sowie die zu bearbeitenden Märkte mit ihren Käufern und Konkurrenten fest, was sie zum dominanten Marketing-Instrument des Handels macht.⁹⁷

Für Reisemittler ist die Sortimentspolitik ein ganz wesentliches Instrument zur Profilierung im Wettbewerbsumfeld. Durch eine entsprechende Zusammenstellung des Angebots kann sich ein Reisebüro auf bestimmte Urlaubsformen, Ziele, Zielgruppen oder Marken konzentrieren. Dieser Aspekt gewinnt vor dem Hintergrund der Vertriebsliberalisierung an Bedeutung, da sich durch die freie Veranstalterwahl die Sortimente der Reisebüros immer mehr

⁹⁶ Müller-Hagedorn (1984), S. 146.

⁹⁷ Vgl. Möhlenbruch (1994), S. 31; Berekoven (1995), S. 73; Barth (1993), S. 155. Dabei ist zu beachten, daß die Sortimentspolitik nicht einseitig die zu bearbeitenden Märkte festlegt, sondern daß ebenso die Bestimmung eines Zielmarktes Auswirkungen auf die Sortimentspolitik einer Unternehmung hat.

angleichen.⁹⁸ Professionelle Reisemittler zeichnen sich daher durch klar strukturierte Sortimente mit einer Konzentration auf wenige Veranstalter und wenige Überschneidungen der Veranstaltersortimente aus. Diese Reisemittler beschränken sich auf Veranstalter, die ihrem Leistungsprofil entsprechen und können so eine entsprechende Handelskompetenz in Form von Produkt- und Zielgebietskenntnis aufbauen, die für eine qualifizierte Beratung erforderlich ist.⁹⁹

Im Rahmen der Sortimentspolitik gilt es, **strategische** und **operative** Sortimentsentscheidungen zu differenzieren. Die strategischen Basis- und Instrumentalstrategien legen den Rahmen für die sich anschließenden operativen Sortimentsmaßnahmen fest.¹⁰⁰ Einen Vergleich grundlegender Merkmale der strategischen und operativen Sortimentsplanung zeigt Tabelle 4.

Merkmale strategischer Sortimentsplanung	Merkmale operativer Sortimentsplanung
- neue und bestehende Erfolgspotentiale	- Erfolg und Liquidität
- Erfolgspotentiale schaffen die Voraussetzungen für den Erfolg und übernehmen somit eine Vorsteuerungsfunktion	- der Erfolg schafft die Voraussetzungen für die Liquidität und übernimmt so eine Vorsteuerungsfunktion
- strukturbestimmend und konstitutiv	- ablaufbestimmend und situativ
- echte (Wahl-)Entscheidungen/innovative und kreative Entscheidungen	- eher Routineentscheidungen/unter Umständen auch habituelles Verhalten
- Entscheidungsträger der oberen Führungsebene	- Entscheidungsträger der mittleren und unteren Ebene
- mittel- bis langfristig orientiert	- kurzfristig orientiert
- verzögert bzw. stufenweise wirksam	- ad hoc wirksam
- nur schwer korrigierbar	- relativ leicht korrigierbar
- geringe Delegierbarkeit	- hohe Delegierbarkeit
- unter Umständen hohes Maß organisatorischer Veränderungen	- in der Regel keine bzw. geringes Maß organisatorischer Veränderungen
- Warengruppenebene	- Artikel-(gruppen-)ebene
- Auswirkungen auf andere Basisstrategien der Handelsunternehmung	- in der Regel keine Auswirkungen auf die Basisstrategien der Handelsunternehmung

Tab. 4: Vergleich grundlegender Merkmale strategischer und operativer Sortimentsplanung im Einzelhandel

(Quelle: Möhlenbruch (1994), S. 223.)

⁹⁸ Vgl. Dörr (1994), S. 117; Krane (1990), S. 28.

⁹⁹ Vgl. Geppert (1995), S. 93f; Lettl-Schröder (1994), S. 141.

¹⁰⁰ Vgl. Möhlenbruch (1994), S. 98; Hansen (1990), S. 471.

Die Zusammenstellung eines Reisebürosortiments läßt sich somit den strategischen Sortimentsentscheidungen zuordnen, während die Vertriebssteuerung sowohl strategische als auch operative Entscheidungselemente enthält.

Einflußgrößen der Sortimentspolitik

Bei der Gestaltung des Sortiments ist neben den Zielen und Dimensionen eine Vielzahl von Determinanten zu beachten, deren Einfluß je nach Branche oder Betriebsform erheblich variieren kann (vgl. Abbildung 11).¹⁰¹

Bei Reisebüros stehen insbesondere die folgenden spezifischen Faktoren im Mittelpunkt des Interesses:

- Mindestumsätze der Reiseveranstalter fördern eine Umsatzkonzentration zwecks Agenturhalt.
- Staffelp Provisionen motivieren zum Buchen weniger Reiseveranstalter.
- Mangelnde Markttransparenz behindert eine sinnvolle Ergänzung der Angebotspalette.¹⁰²
- Die Produktkenntnis der Veranstalterprogramme ist bei zunehmender Programmviefalt nicht mehr in erforderlichem Umfang gewährleistet.
- Unattraktive Buchbarkeit der Angebote kleiner Reiseveranstalter durch fehlenden Anschluß an ein Computerreservierungssystem (CRS).¹⁰³

¹⁰¹ Vgl. Möhlenbruch (1994), S. 50ff.

¹⁰² In Deutschland gibt es ca. 1500 Reiseveranstalter, von denen 53 über 70% des Marktes abdecken. Der Rest ist daher den Klein- und Kleinstveranstaltern zuzurechnen, deren weitgestreute Aktivitäten keine Markttransparenz ermöglichen. Vgl. Schrand (1995), S. 358; Niedecken (1995), S. 3.

¹⁰³ Vgl. Schrand (1995), S. 359.

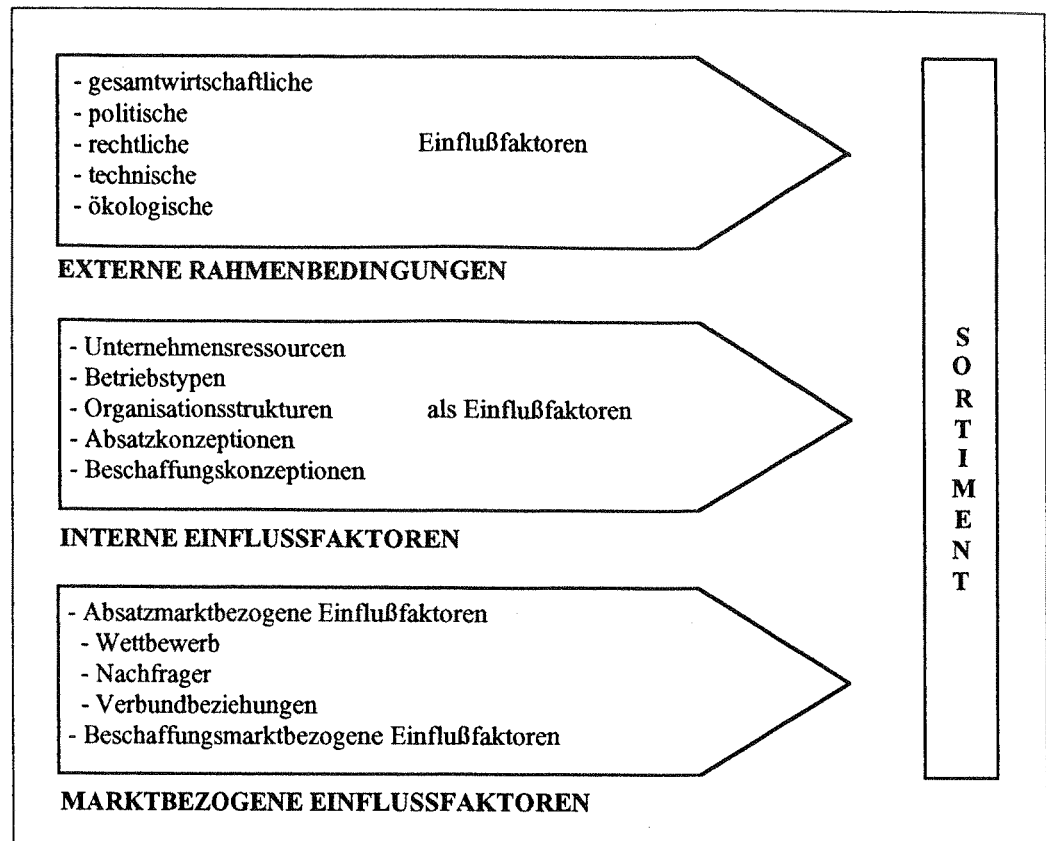


Abb. 11: Einflussfaktoren der Sortimentsgestaltung

(Quelle: Eigene Darstellung)

Um die Wettbewerbsfähigkeit eines Handelsbetriebes langfristig zu sichern, schließt sich der Sortimentsplanung und -gestaltung im laufenden Geschäft die Sortimentssteuerung und -kontrolle an.¹⁰⁴ Für eine Reisebüroorganisation bedeutet dies, daß nach der Festlegung, welche Reiseveranstalter in das Sortiment kommen, es nun die Frage zu beantworten gilt, welche davon aktiv verkauft werden sollen.¹⁰⁵ Dies geschieht im Rahmen der Vertriebssteuerung.

Vertriebssteuerung als Maßnahme zur Ertragssicherung

Die Vertriebssteuerung ist das **Führungsinstrument** für die vertriebliche Tätigkeit eines Unternehmens. "Es beschränkt sich nicht nur auf die zahlenmäßige Erfassung und Darstellung von Plandaten und erreichten Positionen sowie die Interpretation dieses Datenmaterials, sondern ist gleichzeitig Analyse der

¹⁰⁴ Vgl. Berekoven (1995), S. 89.

Ursachen von Abweichungen sowie Formulierung von Maßnahmen zur Korrektur bei Abweichungen oder neuen Zielsetzungen."¹⁰⁶ Die Vertriebssteuerung bedient sich der Daten des Controlling, wobei die Verknüpfung von internen und externen Informationen so erfolgt, daß

- eine klare Zielsetzung formuliert und
- der Weg zur Zielerreichung vorgegeben werden kann,
- Abweichungen vom Zielpunkt und dem Weg zum Ziel (frühzeitig) festgestellt werden können,
- die Gründe für die Abweichung von Vorgaben erkennbar sind und
- die Maßnahmenplanung und -durchführung zur Korrektur zielgerichtet ist.

Die erfaßten Daten dienen einerseits dem Management als Planungsgrundlage zur Erstellung und Anpassung des Vertriebssteuerungskonzepts sowie andererseits den Vertriebsmitarbeitern zur Selbststeuerung im Rahmen der vorgegebenen Konzeption.¹⁰⁷ Damit verkörpert die Vertriebssteuerung ein Subsystem des betrieblichen **Controlling**, denn es ermöglicht der Unternehmensführung, "...das Gesamtsystem ergebniszielorientiert an Umweltveränderungen anzupassen und die Koordinationsaufgaben hinsichtlich des operativen Systems wahrzunehmen."¹⁰⁸

In Reisebüroorganisationen wird das Führungsinstrument Vertriebssteuerung im Regelfall in Form von Verkaufsrichtlinien umgesetzt, die den Vertriebsstellen das Kernsortiment an Reiseveranstaltern vorschreiben. Ein festgelegter Teil des Gesamtumsatzes der Vertriebsstellen muß dann auf die in diesem Kernsortiment enthaltenen Veranstalter entfallen.¹⁰⁹

¹⁰⁵ Vgl. Mayhew (1987), S. 60.

¹⁰⁶ Dihlmann (1991), S. 157.

¹⁰⁷ Vgl. Dihlmann (1991), S. 157ff; Helm (1996), S. 64.

¹⁰⁸ Horváth (1994), S. 144. Vgl. ähnlich Becker (1994), S. 3. Dabei darf Controlling nicht wörtlich mit "Kontrolle" übersetzt, sondern sollte sinngemäß als "Steuerung" verstanden werden. Vgl. Horváth (1994), S.25.

¹⁰⁹ Vgl. Bremkes (1995), S. 7. Das *FIRST Reisebüro* Franchisingsystem schreibt seinen Franchisenehmern ein Kernsortiment von 60 Veranstaltern vor, mit denen 70% des Umsatzes

Im Rahmen der Vertriebssteuerung sollen die Produkte eines Sortiments nach ihrer Bedeutung für die Unternehmung bewertet werden.¹¹⁰ Dazu gibt es verschiedene **Instrumente**. Als zweckdienliches Verfahren zur Bewältigung dieser Aufgabe hat sich mittlerweile die **ABC-Analyse**¹¹¹ bewährt.¹¹² Reisebüroorganisationen führen eine solche ABC-Analyse im Regelfall mit dem Ziel durch, eine Liste mit Verkaufsprioritäten der angebotenen Reiseveranstalter zu erstellen. Diese dient den Vertriebsstellen als Grundlage der Verkaufsaktivitäten. Das Ergebnis einer solchen ABC-Analyse sei am Beispiel der *FIRST Reisebüros* veranschaulicht. Die präferierten Partner (Kategorie A) sind der Leitveranstalter und Veranstalter mit überdurchschnittlich hohen Umsätzen und Konditionen. Im Grundsortiment (Kategorie B) werden Partner geführt, die die Kategorie A sinnvoll ergänzen und zu den größeren am Markt zählen. Im Ergänzungssortiment (Kategorie C) finden Spezialisten und Nischenveranstalter Platz (vgl. Abbildung 12).¹¹³

zu erzielen sind. Noch geringer ist der Spielraum bei der Reisebüroketten *Hapag-Lloyd*, deren Filialen bei 25 Veranstalter-Partnern 95% ihres Umsatzes plazieren müssen.

¹¹⁰ Vgl. Becker, Jörg (1994), S. 126; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1994), S. 231f.

¹¹¹ Diese Methode sieht die Einteilung der Produkte in drei Klassen vor, und zwar nach Maßgabe ihres Beitrags zum jeweils zu definierenden Unternehmenserfolg. Die Produkte in Klasse A spielen dabei eine sehr wichtige Rolle, während den Produkten der Klasse C in diesem Zusammenhang keine besondere Bedeutung zukommt.

Durch den Einsatz der ABC-Analyse besteht die Möglichkeit, für eine Vielzahl von Planungs-, Kontroll- und Untersuchungsaufgaben sinnvolle **Schwerpunkte** zu ermitteln¹¹¹. Ihre Vorteile liegen in der Trennung des Wesentlichen vom Unwesentlichen, der Lenkung der Aktivitäten auf Bereiche mit hohen Ergebnisauswirkungen, einer Aufwands-/Kostenreduzierung durch Aufdeckung von Vereinfachungs- und Einsparungspotentialen, einer allgemeinen Erhöhung der Managementeffizienz durch gezieltere Vorgehensweise. Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1994), S. 229f., Becker (1994) S.102ff.

¹¹² Vgl. Barth (1993), S. 248f.

¹¹³ Vgl. Lettl-Schröder (1994), S. 141. Barth stellt für Handelsbetriebe allgemein eine Gliederung in Kernsortiment, Zusatzsortiment und Randsortiment auf, welche eine vergleichbare Bedeutung haben. Vgl. dazu ausführlich Barth (1993), S. 66f.

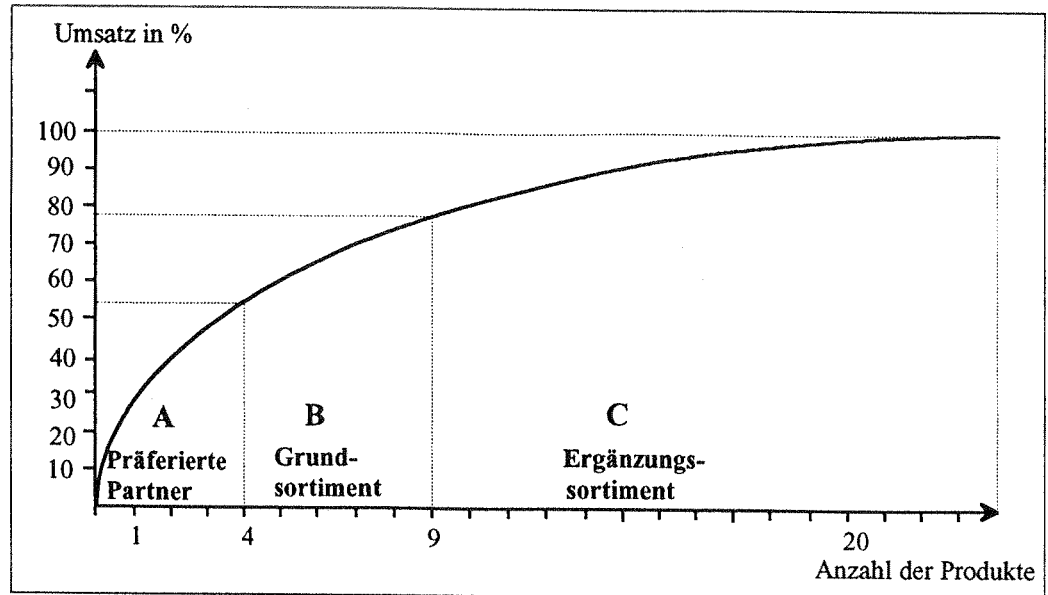


Abb. 12: Beispiel eines auf Basis der ABC-Analyse festgelegten Reisebürosortiments

(Quelle: In Anlehnung an Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1994), S. 230.)

Eine Bildung von Verkaufsprioritäten nach diesem Muster versetzt die Reisebüroorganisationen in die Lage, in den Konditionenverhandlungen mit den Reiseveranstaltern ihre Nachfragemacht auszuspielen. Ein wirksames Druckmittel in diesen Verhandlungen wäre somit beispielsweise die Androhung einer Herabstufung in der Verkaufspriorität oder gar Auslistung aus dem Sortiment, was sich im Falle von umsatzstarken Reisebüroorganisationen spürbar auf den Absatz des Veranstalters auswirken kann.¹¹⁴

Ein Kriterium zur Bewertung der Sortimentsbestandteile im Rahmen der ABC-Analyse stellt der zu erzielende Deckungsbeitrag der angebotenen Produkte dar.¹¹⁵ Dabei wird unter Deckungsbeitrag die Differenz zwischen Umsatz und variablen Kosten verstanden.¹¹⁶ Der Deckungsbeitrag ist eine der wichtigsten Steuergrößen für die Vertriebsplanung, um ein optimales Ergebnis zu realisieren, denn durch die Forcierung von Produkten mit höherem prozentualen Deckungsbeitrag erwirtschaftet das Unternehmen einen insgesamt höheren Gewinn. Daher kann im

¹¹⁴ Die Reisebüroketten *Atlas* hat im September 1996 den Veranstalter *Neckermann Reisen* aus der ersten in die zweite Verkaufspriorität zurückgestuft, da mit Neckermann kein zufriedenstellender Provisionsabschluß erzielt werden konnte. Vgl. o.V. (1996-d-), S. 5.

¹¹⁵ Vgl. Becker (1994), S. 126.

¹¹⁶ Vgl. Riebel (1994), S. 186.

Rahmen einer **Umsatz-Deckungsbeitragsanalyse** die Ertragskraft von umsatzerzeugenden Produkten anhand von Deckungsbeitragsraten ermittelt werden.¹¹⁷

Eine Umsatz-Deckungsbeitragsanalyse im Reisebüro sollte aufgrund der in Abhängigkeit vom Reisepreis variierenden absoluten Deckungsbeiträge durch eine Ermittlung der relativen Deckungsbeiträge erfolgen. Diese können in Form des durchschnittlichen Provisionssatzes angegeben werden, für dessen Berechnung alle direkt zurechenbaren Provisionserlöse, Kickbacks, Boni und sonstigen Incentives dienen können.¹¹⁸ Da die genannten Einflußgrößen teilweise vom (Markt-) Verhalten der Reisebüroorganisationen abhängen, obliegt es den Reisebüros den relativen Deckungsbeitrag zu ihren Gunsten zu beeinflussen.¹¹⁹

Die ABC-Analyse und die Umsatz-Deckungsbeitragsanalyse gelten als Instrumente der strategischen Vertriebsplanung. Die Ergebnisse kommen in Form von Verkaufsrichtlinien zum Ausdruck. Diese Richtlinien bilden den Ausgangspunkt für die Grobsteuerung der Vertriebsstellen. Die Feinsteuerung des Verkaufs erfolgt im Rahmen einer fortlaufenden Überprüfung der Zielerreichung - in möglichst kurzen Zeitabständen - und zählt zu den operativen Aufgaben der Vertriebssteuerung. Diese sollte als Abfolge von **Soll-Ist-Vergleichen** durchgeführt werden, die alle in einem Unternehmen getroffenen strategischen und operativen Maßnahmen begleiten. Sie dienen der Ermittlung von Abweichungen zwischen vorgegebenen und tatsächlich entstandenen Werten und bildet die Basis für eine Analyse der Ursachen und ein eventuelles Eingreifen.¹²⁰

Für Reisebüroorganisationen ist in diesem Zusammenhang für den aktuellen Buchungsstand unter Zugrundelegung der Provisionsvereinbarungen mit den einzelnen Veranstaltern jeweils auszurechnen, welche Position man in der Provisionsstaffel einnimmt und wo man vielleicht kurz vor dem Sprung in die

¹¹⁷ Vgl. Becker (1994), S. 126; Helm (1996), S. 64.

¹¹⁸ Vgl. Gee/Makens/Choy (1989), S. 208ff.

¹¹⁹ Vgl. Möhlenbruch (1994), S. 298.

¹²⁰ Vgl. Horváth (1994), S. 539ff; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1994), S. 942ff.

nächste Provisionsstufe ist. Durch das kurzfristige Umlenken von Umsätzen läßt sich hier eine Erhöhung des Ertrages erzielen.¹²¹

3.2.3. Kommunikationspolitische Maßnahmen im Rahmen der Vertriebssteuerung

Interne Kommunikation und Akzeptanz durch die Mitarbeiter als Erfolgsdeterminante

Die Einführung einer Vertriebssteuerung stellt einen massiven Eingriff in die Struktur einer gewachsenen Vertriebsorganisation dar. Bisher dezentral organisierte Entscheidungsprozesse werden in einer Zentralabteilung zusammengefaßt, die von nun an Direktiven vorgibt. Eine solche Maßnahme wirkt sich auch auf die Mitarbeiter aus. Es gilt, bisher praktizierte Arbeitsweisen zu modifizieren oder neue Arbeitsmethoden zu erlernen.¹²² Eine Vertriebssteuerung durch Verkaufsanweisungen der Zentrale einer Reisebüroorganisation stoßen daher nicht bei jedem Mitarbeiter auf ungeteilte Zustimmung (vgl. Tabelle 5).

Hauptargumente der Verkaufsmitarbeiter gegen Vertriebssteuerung	Nennungen in Prozent
Kundenwunsch sollte Vorrang haben	93
Man kann Kunden verärgern, sogar verlieren	39
Widerspricht Berufsauffassung als Reiseberater	32
Am Verkaufserfolg habe ich keinen Anteil	13

Tab. 5: Hauptargumente der Verkaufsmitarbeiter gegen Vertriebssteuerung

(Quelle: Lanz (1996), S. 12.)

Es ist deshalb Aufgabe der Unternehmensführung, durch Bereitstellung der erforderlichen Informationen und über die Art der Erarbeitung von Verkaufszielen dafür zu sorgen, daß der Mitarbeiter seine **Zielvorgaben** nicht nur kennt, sondern sie auch akzeptieren und in ihrer Auswirkung verstehen kann. Eine besondere Relevanz besitzt die angestrebte Ertragsorientierung, die als langfristige Perspektive zu verstehen ist. Andernfalls besteht die Gefahr, durch kurzfristige

¹²¹ Vgl. Hoffmann (1995), S. 45; Dingeldey/Kubetschka (1994), S. 138; Oehme (1992), S. 227.

¹²² Vgl. Schüring (1990), S. 7.

Ertragsmaximierung die Aufrechterhaltung von Kundenbeziehungen zu gefährden.¹²³ Die notwendige Kundenorientierung erfordert von den Mitarbeitern ein Selbstverständnis als Dienstleister, das heißt als Helfer und Problemlöser für den Kunden. Die Ausrichtung aller Aktivitäten an der Klientel muß mit einer entsprechenden Motivation zum Verkaufen verbunden sein, damit die erforderliche Ertragsorientierung nicht in den Hintergrund gedrängt wird.¹²⁴

Eine besondere Bedeutung für die Wirksamkeit eines Steuerungskonzepts besitzt die Harmonisierung von Unternehmens- und Mitarbeiterzielen. Dazu zählt die Entwicklung leistungsorientierte **Anreizsysteme**, damit die Mitarbeiter motiviert sind, im Sinne der geschäftspolitischen Ziele zu verkaufen.¹²⁵

Kommunikationspolitische Instrumente

Im Reisebüro erfolgt der Verkauf ausschließlich durch **persönliche** Bedienung, die aufgrund des unmittelbaren Feedbacks die besten Voraussetzungen zur **Beeinflussung des Konsumenten** bietet. Der Verkäufer hat die Möglichkeit, das Interesse des Kunden an den Produkten bestimmter Veranstalter zu wecken, diesbezüglich Informationen zu geben und ihm im Zuge der Beratung die Buchung einer speziellen Reise nahezu legen.¹²⁶ Diese Beratung hilft dem Kunden in seinem Entscheidungsprozeß, da sie die Suche nach der optimalen Alternative unterstützt und somit das Kaufrisiko verringert.¹²⁷ Daß diese Einflußmöglichkeit der Kunde durchaus akzeptiert, verdeutlicht Abbildung 13.

¹²³ Vgl. Baxmann (1990), S. 14; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1994), S. 501.

¹²⁴ Vgl. Rolfes/Schierenbeck (1995), S. 18.

¹²⁵ Vgl. Rolfes/Schierenbeck (1995), S. 17.

¹²⁶ Vgl. Keller (1991), S. 210f. Diese gate-keeper Funktion des Beraters kann um so stärker ausgeübt werden, je geringer die Veranstaltertreue des Kunden ist. Vgl. Geppert (1995), S. 53.

¹²⁷ Vgl. Haas (1993), S. 1142f; Wiswede (1988), S. 237; Kuß, Alfred (1991), S. 44; Kroeber-Riel (1992), S. 561.

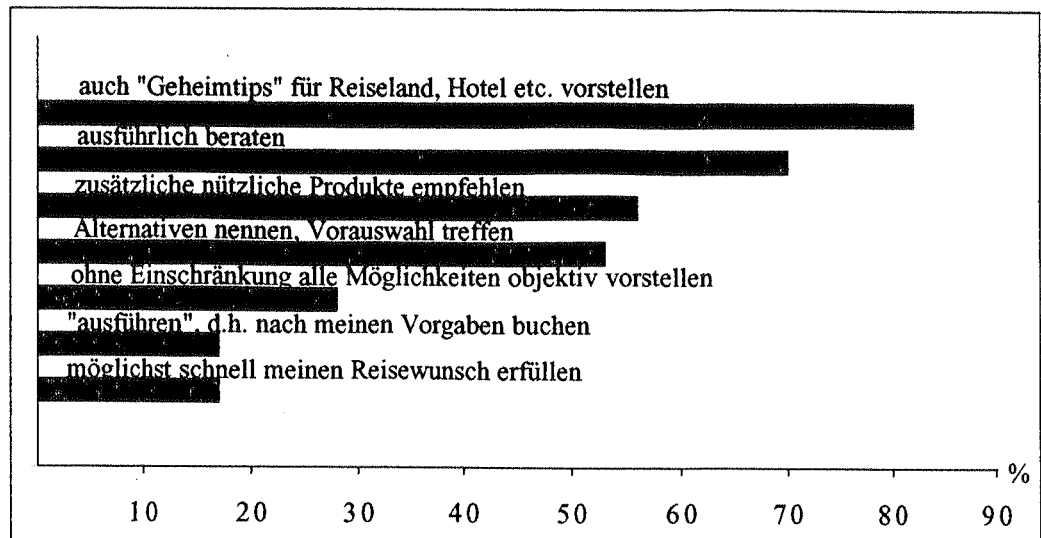


Abb. 13: "Wie soll Ihnen ein Reisebüro bei der Reise-Planung und Entscheidung helfen?"

(Quelle: Koch (1994), S. 50.)

Die Fähigkeit eines Handelsbetriebes, auf die Entscheidungen von Kunden für Produkte und Marken einzuwirken, verschafft diesem Verhandlungsmacht gegenüber dem Produzenten.¹²⁸ Setzt der Reiseveranstalter seine Produkte direkt an den Verbraucher ab, so hat er es selbst in der Hand, ob er für seine Dienstleistungen Verkaufsförderungsmaßnahmen und Werbung durchführt, oder wie er seinen Katalog gestaltet. Aber auch beim indirekten Vertrieb haben Reiseveranstalter die Möglichkeit, sich direkt an den Abnehmer zu richten. Inwieweit diese Maßnahmen die Reisemittelern positiv ansprechen, interessiert auch im Rahmen der anschließenden Conjoint-Studie.

Einsatz der Neuen Medien als Erfolgsdeterminante

Die organisatorischen Rahmenbedingungen beeinflussen stark die Ausgestaltung eines notwendigen **Vertriebsinformationssystems**. Die Entwicklung und Implementierung eines solchen Systems hat sich an den betriebsinternen Kommunikationsprozessen zu orientieren, die für die vertriebliche Aufgabenerfüllung von Bedeutung sind.¹²⁹ Die erforderlichen Daten müssen rechtzeitig und wirksam zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen

¹²⁸ Vgl. Belz (1989), S. 106; Hinterhuber (1982), S. 78.

¹²⁹ Vgl. Ries (1996), S. 108; Dingeldey/Kubetschka (1994), S. 135.

können.¹³⁰ Dabei ist darauf zu achten, daß kurze, verdichtete, und schnell lesbare Zusammenfassungen für die Verantwortlichen von besonderem Interesse sind.

Eine marktgerechte Steuerung eines mehrstufigen Handelsunternehmens setzt voraus, daß die Verkaufsstellen aktuelle Daten an die Zentrale senden und umgekehrt die Zentrale Übersichten zur Verfügung stellen, aus denen sich Verkaufsinformationen ablesen lassen.¹³¹ Bspw. bietet das elektronische Reservierungssystem **START** in allen Reservierungsverfahren Bausteine, die der Umsatzauswertung und -planung dienen. So lassen sich die Daten aus der Touristischen Vorgangsverwaltung (TV neu) automatisch zu Umsatz- und Buchungsstatistiken zusammensetzen, die jederzeit online abrufbar und auf dem neuesten Stand sind. Die Statistiken weisen die Umsätze nach Veranstalter und Leistung aus, so daß das Reisebüro-Management ein wichtiges Instrument zur Ertragssteuerung an der Hand hat. Denn durch die Aktualität der Zahlen hat die Unternehmensführung die Möglichkeit, sofort auf Umsatzschwankungen zu reagieren.¹³²

Die EDV liefert Reisebüros das passende Handwerkszeug zur Vertriebssteuerung. Mit ihr haben die großen Reisebüroorganisationen gegenüber den mittelständischen Reisemittlern einen weiteren Wettbewerbsvorteil. Moderne Back-Office-Systeme¹³³, die eine detaillierte Kontrolle der einzelnen Veranstalterumsätze erlauben, können sich in der Regel vorerst nur die Großvertreiber leisten. Zum einen sind diese Systeme teuer, zum anderen für Einzelhändler geeignete Systeme nur begrenzt auf dem Markt vorhanden.¹³⁴ Effektive Vertriebssteuerung betreiben können daher z.Zt. nur die

¹³⁰ Vgl. Becker (1994), S. 19.

¹³¹ Vgl. Becker (1994), S. 339. Für Kooperationen und Franchisingssysteme ist eine einheitliche EDV-Lösung ein „Muß“. Ohne ein Einheitssystem können die Daten nicht mit dem erforderlichen Aussagegehalt für die Zentralen bereitgestellt werden, ohne den eine optimale Steuerung nicht möglich ist. Vgl. o. V. (1996-e-), S. 75ff.

¹³² Vgl. o. V. (1996-a-), S. 7f.

¹³³ Unter "Back-Office-Systemen" versteht man Computerprogramme, die Reisebüros zur Abrechnung, zu Reportingzwecken, zur Vertriebssteuerung und für das Marketing verwenden. Im Gegensatz dazu stehen "Front-Office-Systeme", die elektronischen Buchungs- und Reservierungssysteme der Reisebüros. Vgl. Poon (1993), S. 191.

¹³⁴ Vgl. Bremkes (1995), S. 7.

Reisebüroketten, -franchisingsysteme und -kooperationen. Dort liefern zentrale Abteilungen den Filialen beziehungsweise Mitgliedern u.a. zumeist aufbereitete Umsatzzahlen. So ist der Verkauf von der Zentrale aus steuerbar, indem die Verkaufsstellen darauf hingewiesen werden, von welchen Produkten sie mehr verkaufen müssen, damit sie die Zielvorgabe erreichen.¹³⁵

3.2.4 Distributionspolitische Überlegungen

Bei der Entscheidung, ob eine Reise direkt vom Reiseveranstalter oder aber indirekt über Reisemittler an die Verbraucher gelangt, interessieren auch Sachverhalte wie die Größe der Veranstalter, die Beteiligungsverhältnisse oder Kombinationsmöglichkeiten der verschiedenen Vertriebswege. So dient die Veranstaltergröße unter anderem als Indikator für die wirtschaftliche Lage der Reiseveranstalter und Reisemittler, die sich beispielsweise wieder auf die Leistungsentscheidung bzw. Regalbelegung auswirkt.

4. Eine empirische Untersuchung zur Ermittlung der relevanten Einflußgrößen bei der Gewinnung von Reisemittlerorganisationen

4.1. Ziele der Untersuchung

Bisher verdeutlichten wir, daß Reisebüroorganisationen im Rahmen ihrer Vertriebssteuerungskonzeption die Reiseveranstalter nach Maßgabe ihres Beitragspotentials zum Unternehmenserfolg bewerten und mit einer entsprechenden Verkaufspriorität einstufen. Die empirische Untersuchung verfolgt nun das Ziel, die **relevanten Einflußgrößen** zu ermitteln, die der Bewertung und Einstufung von Reiseveranstaltern zugrunde liegen. Dabei sollen vor allem die folgenden Aspekte betrachtet werden:

- Welche Merkmale eines Reiseveranstalters machen diesen für die Vertriebspartner besonders attraktiv?

¹³⁵ Vgl. Hoffmann (1995), S. 45.

- Werden im Rahmen der Vertriebssteuerung ertragsorientierte Merkmale stärker gewichtet als kundenorientierte?
- Welche Konsequenzen können Reiseveranstalter aus den Untersuchungsergebnissen für ihre zukünftige strategische Planung ziehen?
- Wo gibt es für Reiseveranstalter Ansatzpunkte, um Forderungen seitens der Reisebüros, die mit hohen Kosten für die Veranstalter verbunden sind, durch weniger kostenintensiven Merkmalen zu kompensieren, ohne an Attraktivität einzubüßen?

Die Ergebnisse dieser Untersuchung sollen Reiseveranstaltern **Informationen** über die Anforderungen und Bedürfnisse einer ihrer wichtigsten und mächtigsten Abnehmergruppe liefern. Denn auch für Reiseveranstalter gilt, daß Unternehmen, die die Bedürfnisse ihrer Abnehmer optimal erfüllen wollen, deren Wünsche, Präferenzen und Bewertungskriterien sehr genau kennen müssen.¹³⁶

Um diese zu bestimmen, bedarf es **Marktforschungsmethoden**, die die Nutzen- und Präferenzstruktur der Abnehmer exakt und verlässlich mit akzeptablem Aufwand messen. Gelingt eine zutreffende Definition der einzelnen Nutzendimensionen sowie eine statistisch valide Messung ihrer relativen Bedeutung, ergeben sich neue Möglichkeiten zur Optimierung von Produkt-Markt-Strategien.¹³⁷ Im folgenden Abschnitt steht die Conjoint-Analyse als ein Verfahren der Präferenzanalyse im Mittelpunkt, eine Methode, welche die genannten Anforderungen angemessen erfüllt.

4.2. Grundlagen der Conjoint-Analyse

Die **Conjoint-Analyse** ist ein in der Marktforschung weit verbreitetes Verfahren zur Präferenzanalyse. Ihr entscheidender Vorteil liegt in der Verknüpfung einer einfach zu handhabenden empirischen Erhebung und der Auswertung mit hochwertigen statistischen Verfahren, die vergleichsweise genaue Prognosen

¹³⁶ Vgl. Böcker (1986), S. 543.

¹³⁷ Vgl. Mengen/Simon (1996), S. 229; Theuerkauf (1989), S. 1179; Böcker (1986), S. 543.

erlauben.¹³⁸ Das Conjoint Measurement versucht, auf Basis empirisch erhobener globaler Urteile (**Gesamtnutzenwerte**) von Objekten, die partiellen Beiträge einzelner Merkmale (**Teilnutzenwerte**) zum Zustandekommen des Globalurteils zu ermitteln. Diese Merkmale können sowohl physische als auch ökonomische Eigenschaften darstellen.¹³⁹ Die zu beurteilenden Objekte werden durch die systematische Variation diskreter Ausprägungsstufen der relevanten Merkmale konstruiert, wobei unterstellt wird, daß der Befragte jeweils die Alternative mit dem für ihn größten Gesamtnutzen bevorzugt. In der Regel geht man ferner davon aus, daß sich der Gesamtnutzen additiv aus den Teilnutzenwerten zusammensetzt.¹⁴⁰

Die Conjoint-Analyse läßt sich als **dekompositionelles Verfahren** charakterisieren, da aufgedeckt ("dekomponiert") wird, welche einzelnen Merkmale für die Entscheidung des Befragten den Ausschlag geben.¹⁴¹ Eine Besonderheit der Conjoint-Analyse besteht darin, daß die Befragten **realitätsnahe Entscheidungen** treffen müssen, indem sie verschiedene reale oder fiktive Objekte als Ganzes bewerten. Diese werden daher im Zusammenhang mit der Conjoint-Analyse als gebündelte Menge von Merkmalsausprägungen aufgefaßt. Die Objektmerkmale stellen bei der Conjoint-Analyse die unabhängigen Variablen dar, deren Ausprägungen konkrete Werte einer unabhängigen Variable sind. Die abhängige Variable ist die Präferenz der Auskunftsperson für die Objekte.¹⁴² Bei Conjoint-Analysen für Produkte werden entweder verbale, graphische oder physische Darstellungsformen von Produktalternativen sowie deren

¹³⁸ Vgl. Green (1984), S. 155; Teichert (1994), S. 610; Tscheulin (1992), S. 3. In der Literatur finden sich auch die Begriffe "Conjoint-Measurement, Verbundmessung" und "konjunkte" Analyse. Vgl. Backhaus et al. (1996), S. 497.

¹³⁹ Vgl. Bauer/Herrmann/Graf (1995), S. 6f; Backhaus et al. (1996), S. 497; Hamman/Erichson (1994), S. 327f; Green/Tull. (1982), S. 447. Die Conjoint-Analyse eignet sich sowohl zur Untersuchung von Produkten als auch von Dienstleistungen, welche hier beide dem Begriff "Objekte" subsumiert werden. Vgl. Cattin/Wittink (1982), S. 45.

¹⁴⁰ Vgl. Müller-Hagedorn/Sewing/Toporowski (1993), S. 123; Mengen/Simon (1996), S. 230.

¹⁴¹ Vgl. Green/Srinivasan (1990), S. 4; Backhaus et al. (1996), S. 497; Balderjahn (1994), S. 13f; Müller-Hagedorn/Sewing/Toporowski (1993), S. 123; Mengen/Simon (1996), S. 230; Gutsche (1995), S. 77f.

¹⁴² Vgl. Backhaus et al. (1996), S. 498; Hamman/Erichson (1994), S. 327f; Bauer/Herrmann/Mengen (1995), S. 339; Gutsche (1995), S. 81.

Kombinationen zur Beschreibung von Merkmalen eingesetzt. Bei der Darstellung von Dienstleistungen eignet sich die verbale Form der Beschreibung.¹⁴³

Die Conjoint-Analyse ist in ihrem Kern eine Analyse **individueller Nutzenvorstellungen**, da die Schätzung der Bedeutungsgewichte der Merkmalsausprägungen für jeden Probanden separat erfolgt. Häufig interessiert aber nicht primär die Nutzenstruktur eines einzelnen Befragten, sondern die einer Zielgruppe insgesamt. Zu diesem Zwecke ist eine **Aggregation** der individuellen Ergebnisse erforderlich.¹⁴⁴

Die Planung und Durchführung einer Conjoint-Analyse erfolgt in fünf Schritten, die in Abbildung 14 dargestellt werden.

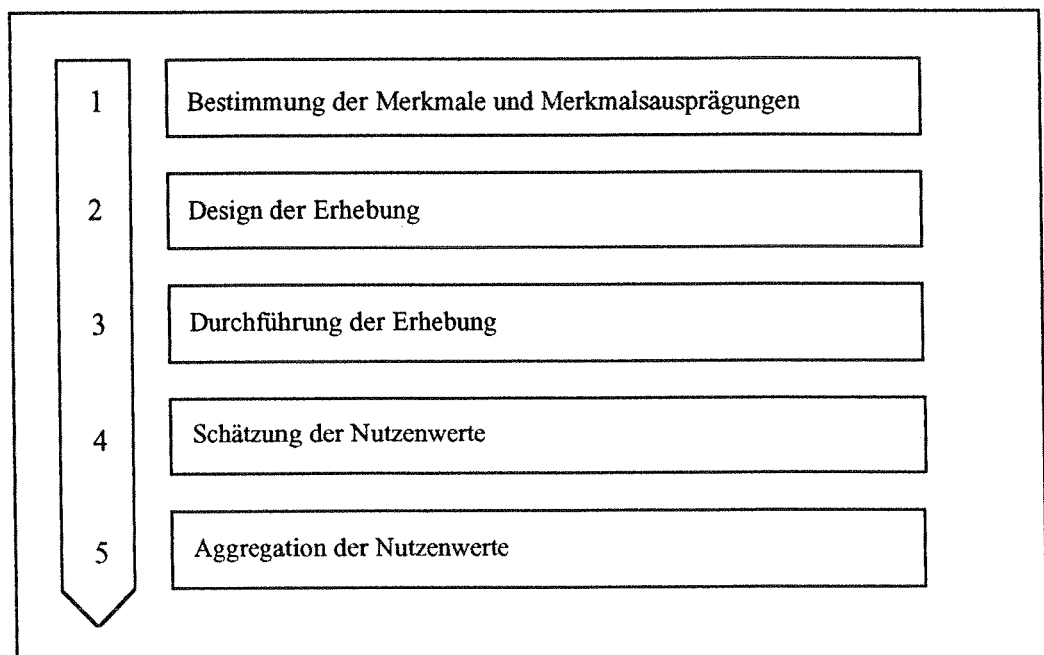


Abb. 14: Ablaufschritte einer Conjoint-Analyse
(Quelle: In Anlehnung an Backhaus, Klaus et al. (1996), S. 500.)

¹⁴³ Vgl. Bauer/Herrmann/Graf (1995), S. 6f; Cattin/Wittink (1982), S. 48.

¹⁴⁴ Vgl. Green/Srinivasan (1990), S. 4; Backhaus et al. (1996), S. 499; Tscheulin (1992), S. 3.

4.3. Ablauf der Untersuchung

4.3.1. Bestimmung der Merkmale und Merkmalsausprägungen

Als erster Verfahrensschritt der Conjoint-Analyse sind **Merkmale** der betreffenden Objekte auszuwählen, die der Untersucher für die Analyse vorgeben muß. Diese Entscheidung ist für die Ergebnisqualität von besonderer Bedeutung, da man bereits die Wahrnehmungsdimensionen festlegt, auf denen die Probanden das Objekt beurteilen sollen.¹⁴⁵ Daher sind folgende Aspekte bei der Auswahl der Merkmale und Merkmalsausprägungen zu beachten:

- Die Eigenschaften müssen relevant sein.
- Die Eigenschaften müssen durch den Produzenten beeinflussbar sein.
- Die Eigenschaften sollten voneinander unabhängig sein.
- Die Eigenschaftsausprägungen müssen realisierbar sein.
- Die Eigenschaftsausprägungen müssen in einer kompensatorischen Beziehung zueinander stehen.
- Die Eigenschaftsausprägungen dürfen keine Ausschlußkriterien darstellen.
- Die Anzahl der Eigenschaften und Eigenschaftsausprägungen muß aus Praktikabilitätsgründen begrenzt sein.

Die Merkmale können quantitativer als auch qualitativer Art sein und sollten die für den betrachteten Markt relevante Leistungsbandbreite abdecken oder sogar leicht überschreiten, um Verbesserungspotentiale gegenüber dem heutigen Standard identifizieren zu können.¹⁴⁶

Für die Studie erstellten die Verfasser eine Liste mit **Merkmalen von Reiseveranstaltern**, denen ein Einfluß auf die Vertriebssteuerung in Reisebüroorganisationen unterstellt wird und die den oben gestellten Anforderungen genügen. Die Auswahl der Merkmale basiert auf den im Rahmen des Marketing-Mix von Reiseveranstaltern eingesetzten Instrumenten und

¹⁴⁵ Vgl. Mengen/Simon (1996), S. 230f; Gutsche (1995), S. 89.

¹⁴⁶ Vgl. Backhaus et al. (1996), S. 501f; Cattin/Wittink (1982), S. 46; Mengen/Simon (1996), S. 231; Theuerkauf (1989), S. 1180; Bauer/Herrmann/Mengen (1995), S. 340.

entstand durch eine Auswertung der entsprechenden Literatur sowie aus der persönlichen Befragungen von Experten.¹⁴⁷

Um die geforderte Relevanz zu gewährleisten und die Menge der Merkmale auf eine sinnvolle Anzahl zu begrenzen, wurde eine **Vorstudie** durchgeführt. Im Rahmen dieses Pretests galt es, die Merkmale anhand einer 7-stufigen Ordinalskala in bezug auf ihre Wichtigkeit zu bewerten waren.¹⁴⁸ Dieser Fragebogen wurde Mitarbeitern von Reisebüros in Mannheim, die einer Kette, einer Kooperation oder einem Franchisingsystem angehören, zur Bearbeitung vorgelegt und anschließend ausgewertet.¹⁴⁹

Auf der Basis der Ergebnisse dieser Vorstudie wurden 15 Merkmale von Reiseveranstaltern ausgewählt, welche die geforderten Kriterien angemessen erfüllen.¹⁵⁰ Sie gehen in die **Hauptstudie** ein und werden nachfolgend kurz skizziert.

Die **Basisprovision** der Reiseveranstalter bildet die Grundlage der Entlohnung der Reisebüros für die erbrachten Vermittlungsleistungen. Sie wird von den Veranstaltern in allgemein gültigen Provisionsregelungen festgelegt.

¹⁴⁷ Zum Marketing-Mix von Reiseveranstaltern vgl. beispielsweise Hebestreit (1992), S. 213ff; Pompl (1996), S. 129ff; Kreilkamp (1993), S. 279ff; Middleton (1988), S. 60.

¹⁴⁸ Ein Muster des dabei verwendeten Fragebogens findet sich in Abbildung 34 im Anhang auf S. XIIIff. Zur Skalierung von Meßinstrumenten vgl. beispielsweise Meffert (1992), S. 183ff; Berekoven/Eckert/Ellenrieder (1993), S. 69ff.

¹⁴⁹ Es ist zu beachten, daß die Vorstudie mit Mitarbeitern in den Verkaufsbüros durchgeführt wurde, während die Befragten der Hauptstudie die Verantwortlichen für Vertriebssteuerung in den Zentralen der Reisebüroorganisationen sind.

¹⁵⁰ Es konnten insgesamt 29 Fragebögen in die Auswertung eingehen. Die Ergebnisse sind in Tab. 11 im Anhang auf S. XV zusammengefaßt. Da eine Faktorenanalyse dieser Daten einen zu großen Informationsverlust verursacht und keine interpretierbaren Ergebnisse liefert, erfolgte die Auswahl der in die Untersuchung aufzunehmenden Merkmale anhand der durchschnittlichen Wichtigkeiten getroffen. Von ursprünglich 36 zu bewertenden Merkmalen wurden die 20 wichtigsten direkt ausgewählt. Im Rahmen einer Strukturierung für die Operationalisierung wurden diese teilweise zusammengefaßt und es konnten 4 weitere Merkmale als Merkmalsausprägungen übergeordneter Eigenschaften integriert werden.

Mit **Zusatzprovisionen** honorieren Reiseveranstalter besonders umsatzstarke Reisemittler. Hier soll untersucht werden, inwieweit Reisebüroorganisationen ihre Nachfragemacht dazu ausnutzen, über die allgemeinen Staffelp Provisionen hinausgehende Provisionssätze zu erzielen.

Zum Verkauf der Veranstalterprodukte bedienen sich die Reisemittler des vom Veranstalter angebotenen **Buchungssystems**. Die Möglichkeiten reichen von einer elektronischen Buchung über das Reservierungssystem START bis hin zur telefonischen Buchung. Jedes Verfahren beansprucht einen unterschiedlichen Arbeitsaufwand und wirkt damit indirekt auf die mit dem Veranstalter zu erzielenden Erträge.

Der einzige - für den Reisegast sichtbare - Leistungsbestandteil einer Pauschalreise, den der Reiseveranstalter selber erbringen kann, ist die **Kundenbetreuung** während der Reise. Diese kann durch eine eigene Reiseleitung, oder wie die anderen Leistungsbestandteile auch, durch fremde Leistungsträger erfolgen.

Grundlage für den Verkauf der Produkte eines Reiseveranstalters sind die Reisekataloge, die das Dienstleistungsangebot für den Kunden wie für den Reisebüromitarbeiter "materialisieren".¹⁵¹ Daher kommt der **Kataloggestaltung** in bezug auf Darstellung und Verständlichkeit eine besondere Rolle zu.

Beim Vertrieb über selbständige Distributionspartner kann der Produzent versuchen, durch Maßnahmen der **Verkaufsförderung** auf die Verkaufsprozesse einzuwirken.¹⁵² Wie einige branchenübliche Verkaufsförderungsmaßnahmen durch die Reisebüroorganisationen beurteilt werden, soll die Untersuchung zeigen.

Den Reisebüros entstehen beim Vertrieb ihrer Veranstalterpartner Kosten. Im Rahmen einer **Kommunikationskostenentlastung** übernehmen die Veranstalter einen Teil dieser Aufwendungen.

¹⁵¹ Vgl. Hebestreit (1992), S. 432.

¹⁵² Vgl. Ahlert (1991), S. 30.

Das **Veranstaltersortiment** bezeichnet den Umfang der vom Reiseveranstalter angebotenen Produktpalette. Während Allroundanbieter über eine große Sortimentsbreite verfügen, bieten die Spezialisten auf ihrem jeweiligen Gebiet eine große Sortimentstiefe mit umfangreicher Auswahl an.

Die verschiedenen **Veranstalterprodukte** decken eine Vielzahl von unterschiedlichen Kundenbedürfnissen ab. Diese reichen von preiswerten und hochstandardisierten Pauschalreisen bis hin zu Bausteinprogrammen, aus denen sich eine nach Kundenwünschen maßgeschneiderte Reise zusammenstellen läßt.

Die **Veranstaltergröße** gilt als Indikator für wirtschaftliche Seriosität und Leistungsstärke. Ob kleinere Reiseveranstalter den Verdrängungswettbewerb in den Regalen der Reisebüroorganisationen fürchten müssen oder diesem durch das Eingehen von Kooperationen entgehen können, soll anhand dieses Merkmals festgestellt werden.

Die **taktische Preisgestaltung** seitens der Reiseveranstalter dient dazu, dem Nachfrager preisliche Anreize zur Buchung ihrer Pauschalreisen gesetzt. Dabei geht es zum einen um die Gewinnung preissensibler Kundenschichten und zum anderen um den Absatz nicht verkaufter Reisearrangements, die wegen ihrer Nichtlagerfähigkeit kurzfristig zu reduzierten Preisen in den Markt gedrückt werden.

Die **strategische Preisgestaltung** ist eine Möglichkeit zur Positionierung eines Reiseveranstalters im Markt. Dabei kann sich der Veranstalter mit seinem Angebot auf ein bestimmtes Preissegment konzentrieren oder seine Aktivitäten auf mehrere Segmente ausdehnen.

Das **Informationsangebot** der Reiseveranstalter soll den Reisebüromitarbeitern die notwendigen Produktkenntnisse vermitteln, die für erfolgreiches Verkaufen notwendig sind. Die Attraktivität verschiedener Varianten der Produktschulung wird anhand dieses Merkmals überprüft.

Reiseveranstalter können verschiedene **Vertriebskanäle** nutzen, um ihre Pauschalreisen im Markt abzusetzen. Da der Direktvertrieb den Vertriebsweg Reisebüro konkurrenziert, ist eine mögliche Auswirkung von Direktvertriebsaktivitäten auf die Wettbewerbsposition im Vertrieb durch Reisebüroorganisationen zu beachten.

Ein Blick auf das Beziehungsgeflecht in der deutschen Touristikbranche unterstützt die Annahme, daß über **Beteiligungsverhältnisse** versucht wird, Vertriebswege abzusichern. Reiseveranstalter können beispielsweise durch eine ausreichend große Beteiligung an einer Reisebüroorganisation den Vertriebspartner kontrollieren und in ihrem Interesse steuernd eingreifen.¹⁵³

Die Merkmale und die für die Conjoint-Analyse gewählten Merkmalsausprägungen zeigt Tabelle 6.

Merkmal	Ausprägung
Basisprovision	1. 8% 2. 9% 3. 10% 4. 11% 5. 12%
Zusatzprovision	1. keine Zusatzprovision 2. allgemeingültige Staffelp provision auf Umsatzstufen 3. allgemeingültige Staffelp provision auf Gesamtumsatz 4. individuell vereinbarte Zusatzprovision
Buchungssystem	1. START-Buchungsmöglichkeit mit Ausdruck RBE 2. STRAT-Buchungsmöglichkeit ohne Ausdruck RBE 3. START-Vakanzanzeige ohne Buchungsmöglichkeit 4. keine Buchung über START möglich
Kundenbetreuung	1. Gästebetreuung durch eigene Reiseleiter am Zielort 2. Gästebetreuung durch eigenes Zentralbüro im Zielgebiet 3. Gästebetreuung durch Agenturmitarbeiter im Zielgebiet 4. Gästebetreuung durch Zentralbüro der Zielgebietsagentur
Kataloggestaltung	1. Gesamtkatalog mit integrierten Preistabellen 2. Gesamtkatalog mit separatem Preisteil 3. Spezialkataloge mit integrierten Preistabellen 4. Spezialkataloge mit separaten Preisteilen

¹⁵³ Das Merkmal Beteiligungsverhältnisse war nicht in der Vorstudie enthalten und wurde nachträglich aufgrund sachlogischer Überlegungen in die Hauptuntersuchung aufgenommen. So ist beispielsweise TUI Mehrheitsgesellschafter des Franchisingsystems TUI Urlaub Center und über die Hapag-Lloyd AG an der Hapag-Lloyd Reisebüro GmbH beteiligt. LTU Touristik ist über die Westdeutsche Landesbank mit der Thomas Cook Reisebüro GmbH verbunden. NUR besitzt eine eigene Reisebüroketten und kann auf die Reisebüros des Alleingesellschafters Karstadt und dessen Beteiligung Euro Lloyd Reisebüro GmbH zurückgreifen. Ausführlich dazu vgl. o.V. (1996-f-), S. 16f.

Merkmal	Ausprägung
Verkaufsförderung	1. Bereitstellung von Dekorationsmaterial 2. Durchführung gemeinsamer Kundenmailings 3. Unterstützung bei Kundenveranstaltungen 4. bevorzugte Katalogbelieferung
Kommunikationskosten-entlastung	1. Zahlung eines START-Bonus 2. Zahlung eines Werbekostenzuschusses 3. Gebührenfreie Telefonnummer für Service-Center
Veranstaltersortiment	1. Allroundanbieter 2. Zielgebietspezialist 3. Zielgruppenspezialist 4. Spezialist nach Unterkunftsart 5. Spezialist nach Beförderungsart
Veranstalterprodukt	1. hochstandardisierte Pauschalreisen 2. geringfügig kombinierbare Pauschalreisen 3. individuell zusammenstellbare Pauschalreisen 4. reines Bausteinprogramm
Veranstaltergröße	1. Großveranstalter 2. mittelgroßer Veranstalter 3. kleiner Veranstalter 4. Kooperationsgemeinschaft mehrerer Kleinveranstalter
Taktische Preisgestaltung	1. hoher Anteil an Last-Minute-Angeboten 2. umfangreiche Sonderangebote (z.B. 3=2) 3. hohe Kinderermäßigungen
Strategische Preisgestaltung	1. Angebotsschwerpunkt im Preiswertsegment 2. Angebotsschwerpunkt im Hochpreissegment 3. Angebot in allen Preislagen
Informationsangebot	1. Produktschulung für Expendienten durch Inforeisen 2. Produktschulung für Expendienten durch Infoabende 3. hohe Produktschulung Expendienten ermäßigungen für Privatreisen
Vertriebskanäle	1. ausschließlicher Reisebürovertrieb 2. Reisebürovertrieb und passiver Direktvertrieb 3. Reisebürovertrieb und aktiver Direktvertrieb
Beteiligungsverhältnisse	1. keine Kapitalbeteiligung mit dem Veranstalter 2. indirekte Kapitalbeteiligung am/durch Veranstalter 3. direkte Kapitalbeteiligung am/durch Veranstalter

Tab. 6: Merkmale und Ausprägungen der Conjoint-Analyse

4.3.2. Design der Erhebung

Die vorliegende Untersuchung verwendet den **Adaptive Conjoint Analysis (ACA)-Ansatz**, bei dem kompositionelle mit anschließenden dekompositionellen Fragen zur Beurteilung unterschiedlicher Produktalternativen kombiniert werden. Charakteristisch für den ACA-Ansatz ist die computergestützte Erhebungstechnik, bei der die Bewertung der Objekte direkt durch eine Eingabe am Bildschirm erfolgt.¹⁵⁴ Der entscheidende Vorteil dieser interaktiven Befragung liegt darin, daß die fortlaufenden Fragen sich an den zuvor gegebenen Antworten des Probanden individuell ausrichten können und somit die Objektbeschreibung schwerpunktmäßig mit den Merkmalen erfolgt, die für den Befragten eine

¹⁵⁴ Vgl. Mengen/Simon (1996), S. 232f; Green/Srinivasan (1990), S. 11; Gutsche (1995), S. 95ff.

besondere Rolle spielen. Dadurch wird eine Konzentration auf die individuell wichtigsten Merkmale mit der Konsequenz einer Minimierung des Beurteilungsaufwandes erreicht, was vor allem bei der Untersuchung größerer Merkmalszahlen von Vorteil ist.¹⁵⁵ Weitere Vorteile der interaktiven Befragung liegen in der zügigen Datenerhebung, der Datenqualität, der räumlichen Flexibilität der Untersuchung, der hohen Anzahl möglicher Merkmale und deren Ausprägungen sowie einer interessebedingten höheren Aufmerksamkeit der Befragten. Des weiteren besteht die Möglichkeit, die Konsistenz der Antworten des Probanden zu überprüfen und ihm ein Feedback über seine Präferenzen zu geben. Eine Verzerrung der Untersuchungsergebnisse aufgrund fehlerhaft eingegebener Daten bei der Auswertung von Fragebögen ist ausgeschlossen.¹⁵⁶

4.3.3. Definition der Grundgesamtheit und Durchführung der Erhebung

Wer bei einer Primärerhebung als Auskunftswerte herangezogen wird, bestimmt sich primär sachbezogen nach der gewünschten Information.¹⁵⁷ Im Falle der vorliegenden Untersuchung besteht die **Grundgesamtheit** aus den von der *FVW International* erfaßten Reisebüroorganisationen, die auf dem deutschen Markt tätig sind.¹⁵⁸ In diesen Unternehmen wurden die auf höchster Ebene für Vertriebssteuerung zuständigen Personen angesprochen und um eine Teilnahme an der Untersuchung gebeten. Somit soll gewährleistet werden, daß die Befragten die Einflußgrößen der Vertriebssteuerung kennen und daß der im Rahmen der Conjoint-Analyse geforderte Entscheidungsprozeß für die Probanden einen hohen Wirklichkeitscharakter hat.¹⁵⁹ Insgesamt konnten als **Stichprobe** 19 Befragungsteilnehmer gewonnen werden. Die in die Auswertung eingehenden Datensätze repräsentieren einen wesentlichen Teil der Grundgesamtheit, da einige

¹⁵⁵ Vgl. Mengen/Simon (1996), S. 233.

¹⁵⁶ Vgl. Cattin/Wittink (1982), S. 48; Wittink/Cattin (1989), S. 95; Gutsche (1995), S. 95ff.

¹⁵⁷ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (1993), S. 47; Meffert (1992), S. 189.

¹⁵⁸ Die von der *FVW International* erfaßten Unternehmen sind in den Tabellen 8 und 9 im Anhang auf S. X und XI aufgeführt. Vgl. Spielberger/Lanz (1996), S. 1ff.

¹⁵⁹ Vgl. Theuerkauf (1989), S. 1182.

Untersuchungsteilnehmer aufgrund organisatorischer Verflechtungen auch für die Vertriebssteuerung nicht teilnehmender Unternehmen verantwortlich zeichnen.¹⁶⁰

Für die **Datenerhebung** stand die Software **ACA SYSTEM, Version 4.0**, der Firma *Sawtooth Software, Inc.* zur Verfügung. Im Rahmen der interaktiven Befragung werden die folgenden Schritte durchlaufen, in denen die Bewertung der Objekte durch den Probanden erfolgt:

- In der Ausschlußphase kann der Befragte jene Merkmalsausprägungen, die für ihn unter keinen Umständen kaufentscheidend bzw. relevant sind, von der weiteren Untersuchung eliminieren.
- In der zweiten Phase müssen Ausprägungen eines Merkmals, die keine natürliche Präferenz nahelegen, in eine Präferenzrangfolge gebracht werden.
- In der nächsten Phase fungieren die am stärksten und am wenigsten präferierte Ausprägung der zuvor bewerteten Merkmale als Referenzpunkte, wobei nun die Angabe der Wichtigkeit dieses Unterschiedes zwischen den beiden Punkten interessiert.
- In der Paarvergleichsphase bewertet der Proband jeweils zwei Objektprofile. Diese werden vom Programm aufgrund der bereits vorhandenen Informationen erstellt. Die Antworten führen zu einer Aktualisierung der bisher ermittelten Nutzenwerte, welche wiederum die Auswahl des nächsten Objektpaares bestimmen.
- In der abschließenden Kalibrierungsphase präsentiert das Programm auf der Basis der bisher abgegebenen Urteile dem Probanden fünf vollständig beschriebene Objektprofile. Gefragt wird in dieser Phase nach den Kaufwahrscheinlichkeiten der einzelnen Profile (Angabe in Prozent).¹⁶¹

¹⁶⁰ Nähere Angaben zu den in der Untersuchung repräsentierten Unternehmen und deren organisatorische Verflechtungen finden sich in Tab. 13 im Anhang auf S. XVIII.

¹⁶¹ Vgl. Sawtooth Software Inc. (1994), S. 3-2 ff; Gutsche (1995), S. 95ff; Green/Srinivasan (1990), S. 11ff; Green/Krieger/Agarwal (1991), S. 216.

4.3.4. Schätzung und Aggregation der Nutzenwerte

Aus den empirisch erhobenen Daten ermittelt der Rechenalgorithmus von ACA zunächst **Teilnutzenwerte** für alle Merkmalsausprägungen. Aus diesen können dann relative Wichtigkeiten für die einzelnen Merkmale abgeleitet sowie metrische Gesamtnutzenwerte für komplette Objektprofile bestimmt werden.¹⁶² Eine Normierung der gewonnenen Teilnutzenwerte bildet die Basis für die interindividuelle Vergleichbarkeit der Ergebnisse.¹⁶³ Nach der Normierung addieren sich in unserem Fall die normierten Teilnutzenwerte für jedes Individuum zu Eins.¹⁶⁴ Um die Präferenzstruktur einer Gruppe von Auskunftspersonen zu ermitteln, gilt es die individuellen Teilnutzenwerte zu aggregieren. Dies kann nach der Normierung durch eine Mittelwertbildung der Teilnutzenwerte je Eigenschaftsausprägung über alle Personen erfolgen.¹⁶⁵

In der Untersuchung interessiert die Präferenzstruktur der Gruppe von Reisebüroorganisationen, welche durch die Befragungsteilnehmer repräsentiert werden. Um die Anonymität der von den Untersuchungsteilnehmern bereitgestellten Daten zu gewährleisten, distanzieren wir uns von einer Betrachtung der individuellen Präferenzstrukturen.

Da jede Aggregation zu einem Informationsverlust führt, spielt die Qualität der zu aggregierenden Ausgangsdaten eine besondere Rolle.¹⁶⁶ Um eine Aussage darüber machen zu können, berechnet ACA SYSTEM 4.0 für jeden Datensatz in der Kalibrierungsphase zwischen den aufgrund der berechneten Teilnutzenwerte erwarteten und den tatsächlich gegebenen Antworten den **Korrelationskoeffizienten**. Dieser stellt ein Maß für die Konsistenz des Antwortverhaltens des Befragten dar.¹⁶⁷ Der Wertebereich der Koeffizienten liegt

¹⁶² Vgl. Backhaus et al. (1996), S. 509.

¹⁶³ Vgl. Backhaus et al. (1996), S. 518; Gutsche (1995), S. 133. Im Rahmen dieser Untersuchung wurden die ermittelten Roh-Teilnutzenwerte anhand der oben aufgeführten Formel mit Hilfe des Software-Programms SPSS 5.0 normiert. Vgl. Sawtooth Software Inc. (1994), S. 5-81.

¹⁶⁴ Vgl. Gutsche (1995), S. 133ff.

¹⁶⁵ Vgl. Backhaus et al. (1996), S. 520.

¹⁶⁶ Vgl. Backhaus et al. (1996), S. 521.

¹⁶⁷ Vgl. Sawtooth Software Inc. (1994), S. 5-18.

zwischen 0 und 1. Dabei gilt: Je höher der Wert, um so konsistenter die Angaben des Befragten.

In der Studie liegen die Korrelationskoeffizienten zwischen 0 und 0,984. Zwei Probanden erreichen nur Korrelationswerte von 0 beziehungsweise 0,137, was auf ein inkonsistentes Antwortverhalten hinweist. Sie fanden daher bei der Aggregation keine Berücksichtigung. Alle anderen Korrelationskoeffizienten weisen Werte größer als 0,625, der durchschnittliche Korrelationskoeffizient lag bei 0,816.

4.4. Ergebnisse der Untersuchung

4.4.1. Darstellung der Teilnutzenwerte und relativen Wichtigkeiten der Merkmale von Reiseveranstaltern

Nach Durchführung der Conjoint Analyse und Auswertung der Angaben ergaben sich die in Tab. 7 aufgeführten **durchschnittlichen normierten Teilnutzenwerte (TNW)**.

Merkmal	Ausprägung	TNW
Basisprovision	1. 8%	0,0000
	2. 9%	0,4638
	3. 10%	10,7756
	4. 11%	13,5881
	5. 12%	14,2881
Zusatzprovision	1. keine Zusatzprovision	0,0556
	2. allgemeingültige Staffelp provision auf Umsatzstufen	5,7425
	3. allgemeingültige Staffelp provision auf Gesamtumsatz	6,1019
	4. individuell vereinbarte Zusatzprovision	6,4706
Buchungssystem	1. START-Buchungsmöglichkeit mit Ausdruck RBE	0,45231
	2. STRAT-Buchungsmöglichkeit ohne Ausdruck RBE	0,25631
	3. START-Vakanzanzeige ohne Buchungsmöglichkeit	0,21619
	4. keine Buchung über START möglich	0,8825
Kundenbetreuung	1. Gästebetreuung durch eigene Reiseleiter am Zielort	0,5825
	2. Gästebetreuung durch eigenes Zentralbüro im Zielgebiet	0,3938
	3. Gästebetreuung durch Agenturmitarbeiter im Zielgebiet	0,1856
	4. Gästebetreuung durch Zentralbüro der Zielgebietsagentur	0,0756
Kataloggestaltung	1. Gesamtkatalog mit integrierten Preistabellen	0,2906
	2. Gesamtkatalog mit separatem Preisteil	0,2100
	3. Spezialkataloge mit integrierten Preistabellen	0,3044
	4. Spezialkataloge mit separaten Preisteilen	0,3156
Verkaufsförderung	1. Bereitstellung von Dekorationsmaterial	0,2700
	2. Durchführung gemeinsamer Kundenmailings	0,7725
	3. Unterstützung bei Kundenveranstaltungen	0,6238
	4. bevorzugte Katalogbelieferung	0,3500
Kommunikationskostenentlastung	1. Zahlung eines START-Bonus	0,6181
	2. Zahlung eines Werbekostenzuschusses	0,8538
	3. Gebührenfreie Telefonnummer für Service-Center	0,0881

Merkmal	Merkmalsausprägungen	TNW
Veranstaltersortiment	1. Allroundanbieter	0,6444
	2. Zielgebietspezialist	0,4494
	3. Zielgruppenspezialist	0,3913
	4. Spezialist nach Unterkunftsart	0,1338
	5. Spezialist nach Beförderungsart	0,1050
Veranstalterprodukt	1. hochstandardisierte Pauschalreisen	0,4044
	2. geringfügig kombinierbare Pauschalreisen	0,1875
	3. individuell zusammenstellbare Pauschalreisen	0,6463
	4. reines Bausteinprogramm	0,4056
Veranstaltergröße	1. Großveranstalter	0,8650
	2. mittelgroßer Veranstalter	0,4806
	3. kleiner Veranstalter	0,2400
	4. Kooperationsgemeinschaft mehrerer Kleinveranstalter	0,0888
Taktische Preisgestaltung	1. hoher Anteil an Last-Minute-Angeboten	0,1825
	2. umfangreiche Sonderangebote (z.B. 3=2)	0,5862
	3. hohe Kinderermäßigungen	0,5275
Strategische Preisgestaltung	1. Angebotsschwerpunkt im Preiswertsegment	0,1856
	2. Angebotsschwerpunkt im Hochpreissegment	0,3269
	3. Angebot in allen Preislagen	0,8806
Informationsangebot	1. Produktschulung für Expendienten durch Inforeisen	0,7138
	2. Produktschulung für Expendienten durch Infoabende	0,4888
	3. hohe Produktschulung Expendienten ermäßigungen für Privatreisen	0,0938
Vertriebskanäle	1. ausschließlicher Reisebürovertrieb	7,9550
	2. Reisebürovertrieb und passiver Direktvertrieb	7,2288
	3. Reisebürovertrieb und aktiver Direktvertrieb	0,9144
Beteiligungsverhältnisse	1. keine Kapitalbeteiligung mit dem Veranstalter	0,4569
	2. indirekte Kapitalbeteiligung am/durch Veranstalter	0,4806
	3. direkte Kapitalbeteiligung am/durch Veranstalter	0,3538
Summe der durchschnittlichen Teilnutzenwerte		100,00

Tab. 7: Die Teilnutzenwerte der Merkmalsausprägungen gemittelt über die gesamte Stichprobe

Die absolute Höhe des Teilnutzenwertes einer Merkmalsausprägung gibt deren Beitrag zum Gesamtnutzen des bewerteten Objekts an.¹⁶⁸ Für die Interpretation der Untersuchungsergebnisse ist aber zu beachten, daß die Bedeutung der Nutzenwerte in Bezug auf ihren Beitrag zur **Präferenzveränderung** immer nur relativ zueinander zu interpretieren ist. Die absolute Höhe der intervallskalierten Teilnutzenwerte spielt dabei keine Rolle. Relevant sind die Nutzenveränderungen zwischen den jeweiligen Merkmalsausprägungen, die von Merkmal zu Merkmal miteinander verglichen werden können.¹⁶⁹ Damit läßt sich die Bedeutung eines Merkmals für die Präferenzveränderung aus der Differenz zwischen dem größten und dem kleinsten Teilnutzenwert seiner Ausprägungen, der Spannweite, ableiten und normieren (vgl. Tabelle 8).¹⁷⁰

¹⁶⁸ Vgl. Backhaus et al. (1996), S. 519.

¹⁶⁹ Vgl. Theuerkauf (1989), S. 1183; Mengen/Simon (1996), S. 233.

¹⁷⁰ Vgl. Bauer/Herrmann/Mengen (1995), S. 341; Backhaus et al. (1996), S. 519.

Merkmal	Spannweite	relative Wichtigkeit in %
Basisprovision	$14,2881 - 0,0000 = 14,2881$	38,74
Vertriebskanäle	$7,9550 - 0,9144 = 7,0406$	19,09
Zusatzprovision	$6,4706 - 0,0556 = 6,4150$	17,39
Buchungssystem	$4,5231 - 0,8825 = 3,6406$	9,87
Veranstaltergröße	$0,8650 - 0,0888 = 0,7762$	2,10
Kommunikationskosten-entlastung	$0,8538 - 0,0881 = 0,7657$	2,08
Strategische Preisgestaltung	$0,8806 - 0,1869 = 0,6937$	1,88
Informationsangebot	$0,7138 - 0,0938 = 0,6200$	1,68
Veranstaltersortiment	$0,6444 - 0,1050 = 0,5394$	1,46
Kundenbetreuung	$0,5825 - 0,0756 = 0,5069$	1,37
Verkaufsförderung	$0,7725 - 0,2700 = 0,5025$	1,36
Veranstalterprodukt	$0,6463 - 0,1875 = 0,4588$	1,24
Taktische Preisgestaltung	$0,5862 - 0,1825 = 0,4037$	1,09
Beteiligungsverhältnisse.	$0,4806 - 0,3538 = 0,1268$	0,34
Kataloggestaltung	$0,3156 - 0,2100 = 0,1056$	0,29
Summe	36.8836	100

Tab. 8: Die relative Wichtigkeit der Merkmale

Merkmale mit hoher Bedeutung für die Präferenzveränderung sollten bei der Gestaltung des Leistungsangebotes besondere Beachtung finden, da sie das größte Differenzierungspotential aufweisen.¹⁷¹

4.4.2. Interpretation der Teilnutzenwerte

Analysiert man die ermittelten Teilnutzenwerte der Merkmale und ihrer Ausprägungen läßt sich folgendes festhalten:

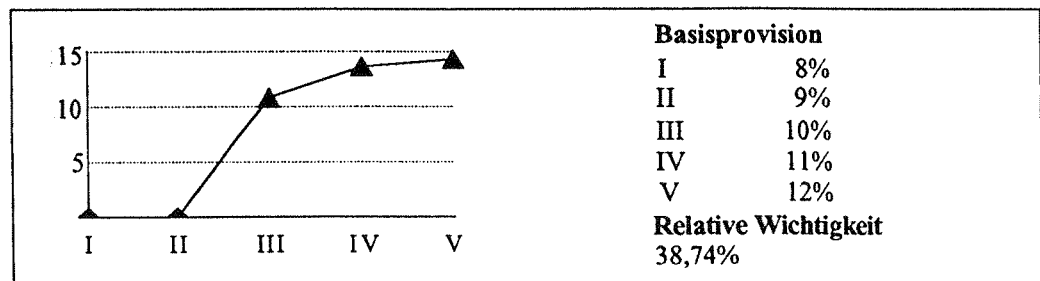


Abb. 15: Die Teilnutzenwerte des Merkmals Basisprovision

Dem Merkmal **Basisprovision** kommt im Rahmen der Vertriebssteuerung die größte Bedeutung zu. Damit wird die Aussage unterstützt, daß sich die Provision zu einem wichtigen distributionspolitischen Marketinginstrument der Reiseveranstalter entwickelt hat. Provisionssätze in Höhe von acht und neun Prozent stiften für die Reisebüroorganisationen praktisch keinen Nutzen. Dieser

¹⁷¹ Vgl. Eggenberger/Hauser (1996), S. 849.

setzt erst ab einem Provisionssatz von zehn Prozent ein, womit diese Marke eine Untergrenze für den vom Reiseveranstalter zu zahlenden Provisionssatz darstellt, um Reisebüroorganisationen als Vertriebspartner zu gewinnen. Eine Erhöhung der Provision um einen Prozentpunkt von zehn auf elf Prozent schafft einen höheren Nutzenzuwachs als eine äquivalente Erhöhung von elf auf zwölf Prozent. Da bei dem zweiten Schritt der Nutzen nur unterproportional zu den verursachten Provisionsaufwendungen steigt, sollte eine solche Provisionserhöhung gründlich geprüft und gegenüber anderen Maßnahmen abgewogen werden.

Beim Merkmal Basisprovision ist allerdings zu beachten, daß es sich um eine relative Größe handelt, die vom Reisepreis abhängt. Ein niedriger Provisionssatz bei teuren Reisen kann für ein Reisebüro immer noch zu einem höheren Ertrag führen, als eine hohe Provision auf ein Billigarrangement.¹⁷² Deshalb sollte diese Größe immer im Zusammenhang mit der strategischen Preisgestaltung des Reiseveranstalters gesehen werden.

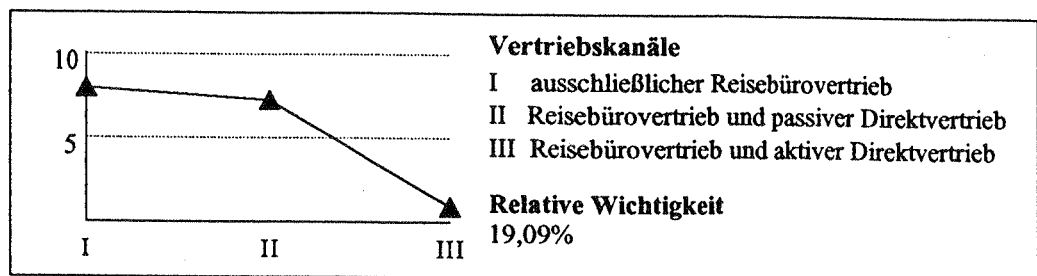


Abb. 16: Die Teilnutzenwerte des Merkmals Vertriebskanäle

Die zweitwichtigste Einflußgröße in der Vertriebssteuerung von Reisebüroorganisationen ist die Wahl der **Vertriebskanäle** von Reiseveranstaltern. Diese stehen in einem Konkurrenzverhältnis zueinander, so daß bei absatzkanalpolitischen Entscheidungen der Reiseveranstalter stets auch die vorhandenen Strukturen sowie absehbare Aktionen und Reaktionen der Distributionspartner berücksichtigen muß.¹⁷³

¹⁷² Vgl. Peymani/Spielberger (1995), S. 23.

¹⁷³ Vgl. Ahlert (1991), S. 55.

Ein Vertrieb der Offerten ausschließlich über Reisebüros bringt den Reisebüroorganisationen den höchsten Nutzen, da keine Konkurrenz durch alternative Vertriebskanäle besteht. Räumt ein Veranstalter seinen Nachfragern eine Direktbuchungsmöglichkeit ein, ohne diese aktiv zu promoten, wird dieses offenbar von den Vertriebspartnern akzeptiert, was ein nur geringfügig verringerter Nutzenwert dokumentiert. Sofern der Veranstalter aber aktiv seine Angebote direkt vertreibt, nimmt seine Attraktivität für die Vertriebspartner entscheidend ab. Begründen läßt sich diese Haltung mit dem Mißtrauen der Reisemittler, die den Verlust ihrer Kunden an den Veranstalter befürchten und so eine (weitere) Zusammenarbeit mit diesem ablehnen.¹⁷⁴ Dieser Aspekt ist insbesondere vor dem Hintergrund der Entwicklung der neuen Medien von besonderem Interesse. Diese eröffnen den Reiseveranstaltern durch Anschluß an einen Online-Dienst oder das Internet einen vollkommen neuen und kostengünstigen Vertriebsweg. Daß die Reiseveranstalter die Reaktionen des Vertriebskanals Reisebüro durchaus ernstnehmen, zeigt die Absicht der fünf Großveranstalter, die Reisemittler in ihre Multimedia-Aktivitäten einzubinden.¹⁷⁵

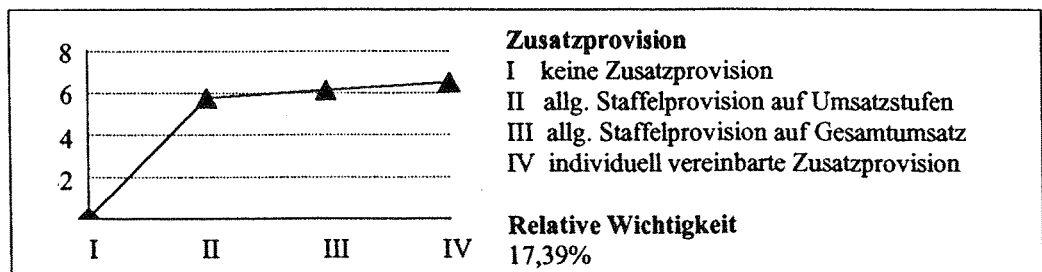


Abb. 17: Die Teilnutzenwerte des Merkmals Zusatzprovision

Das Merkmal **Zusatzprovision** soll Aufschluß darüber geben, ob die Reisebüroorganisationen aufgrund ihrer Nachfragemacht von den Reiseveranstaltern eine zusätzliche Honorierung ihrer Umsatzstärke verlangen. Die Wichtigkeit des Merkmals liefert einen ersten Hinweis auf die Notwendigkeit einer solchen Form der Belohnung.

Gestützt wird die Relevanz dieser Provisionsart ferner durch die Bewertung der Merkmalsausprägungen. Während eine fehlende Zusatzprovision praktisch keinen

¹⁷⁴ Vgl. Kirstges(1992), S. 264.

Nutzen stiftet, kann durch die Gewährung einer solchen Zusatzprovision ein erheblicher Nutzenzuwachs erreicht werden. Überraschend sind allerdings die Ergebnisse bezüglich der Ausgestaltung der gewährten Zusatzprovisionen, bei denen die drei Ausprägungsstufen nur geringfügig veränderte Teilnutzenwerte aufweisen. Dieses steht im Gegensatz zur monetären Belastung der Reiseveranstalter, die sich bei den drei untersuchten Möglichkeiten deutlich unterscheidet. Im Falle einer Zusatzprovision auf die einzelnen Umsatzstufen einer Provisionsstaffel ergeben sich geringere Aufwendungen, als wenn die Überweisung der Zusatzprovision beim Erreichen einer Richtgröße rückwirkend auf den Gesamtumsatz erfolgt. Bei individuell vereinbarten Zusatzprovisionen ist von den höchsten Provisionsaufwendungen auszugehen. Zwar werden die konkreten Abmachungen der Veranstalter mit den Ketten und Kooperationen offiziell nicht veröffentlicht, doch gibt es Informationen nach denen Reiseveranstaltern das Umsatzvolumen von großen Mittlerorganisationen zwischen einem halben und zwei Prozent mehr als die allgemeingültige Provision wert ist.¹⁷⁶

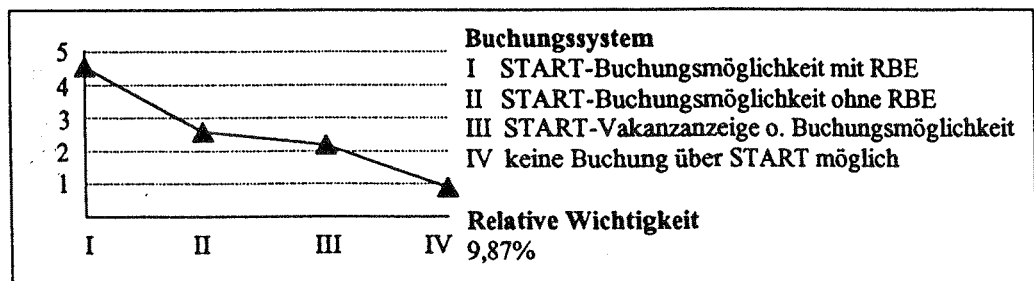


Abb. 18: Die Teilnutzenwerte des Merkmals Buchungssystem

Viele Reiseveranstalter haben mit hohem Investitionsvolumen eigene Reservierungssysteme aufgebaut, über die sie an das **Buchungssystem** START angeschlossen sind. Kommen die Systeme zum Einsatz, können sie einen strategischen Vorteil darstellen, da sie bei niedrigeren Kosten den Abnehmernutzen durch eine schnelle und effiziente Buchungsmöglichkeit erhöhen.¹⁷⁷

¹⁷⁵ Vgl. Lenner (1996), S. 54ff.

¹⁷⁶ Vgl. Bremkes (1995), S. 8.

¹⁷⁷ Vgl. Kirstges (1992), S. 239f.

Diese Aussage läßt sich durch das Untersuchungsergebnis bestätigen. Zum einen wird dem Buchungssystem die viertgrößte relative Wichtigkeit beigemessen und zum anderen steigt der Nutzen mit der Leistungsfähigkeit des Systems. Den höchsten Teilnutzenwert erreicht der vollwertige START-Anschluß, der eine Buchung sowie den Ausdruck einer Reisebestätigung ermöglicht. Dieses ist der für ein Reisebüro effizienteste Weg der Reisevermittlung, da weitere Arbeitsschritte zur Buchung nicht anfallen und somit die Möglichkeit der Kosteneinsparung besteht. Eine Buchungsmöglichkeit über START, bei der aber in einem weiteren Arbeitsschritt die Erstellung einer Reisebestätigung erforderlich macht, hat ebenso wie eine reine Vakanzanzeige, bei der die Buchung einen zusätzlichen Arbeitsschritt erfordert, einen deutlich niedrigeren Nutzen für die Reisebüroorganisationen.

Aus diesen Ergebnissen läßt sich schlußfolgern, daß die Investitionen in ein Reservierungssystem für einen Reiseveranstalter sinnvoll sind, sofern damit eine komfortable und vollständige on-line-Buchbarkeit erreicht werden kann. Damit präsentiert sich der Veranstalter für die Reisebüros als Partner, dessen Ertragskraft nicht durch eine kostenintensive Abwicklung sinkt.

Die relative Wichtigkeit der bisher besprochenen vier Attribute für die Vertriebssteuerung von Reisebüroorganisationen umfaßt 85%. Die folgenden Merkmale besitzen eine deutlich geringere relative Wichtigkeit.

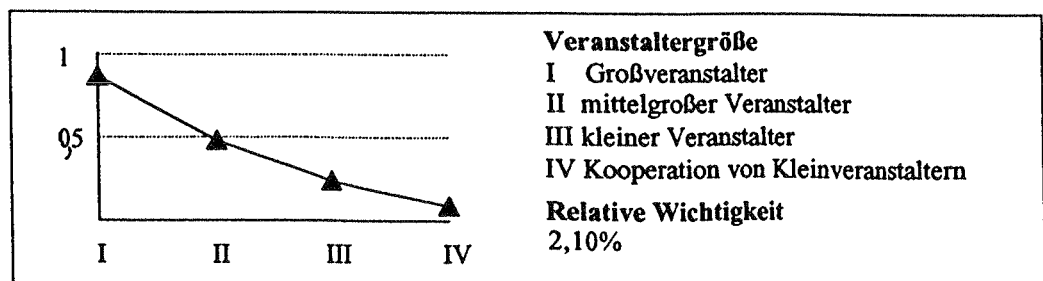


Abb. 19: Die Teilnutzenwerte des Merkmals Veranstaltergröße

Die Umsatzhöhe eines Reiseveranstalter hat Auswirkungen auf seine Attraktivität als Vertriebspartner für die Reisebüroorganisationen. Dazu tragen in erheblichem Umfang die größenbedingten Wettbewerbsvorteile bei, von denen auch die Reisemittler profitieren können. Zum einen kann mit dem Sortiment eines Großveranstalters ein breites Nachfragersegment abgedeckt werden, für dessen Bearbeitung mehrere kleine Spezialisten notwendig wären. Eine so begünstigte Umsatzkumulation führt zu Ertragssteigerungen. Die Großveranstalter können zudem aufgrund ihrer finanziellen Stärke mehr in eine aufwendige Betreuung und Unterstützung der Vertriebspartner sowie ein leistungsfähiges Buchungssystem investieren. Zum anderen verbessert sich aber auch die Machtposition der Großveranstalter, da sie das Potential besitzen, durch Werbemaßnahmen einen Nachfragesog zu entwickeln. Somit wird Druck auf die Reisebüroorganisationen ausgeübt, da sie aus akquisitorischen Gründen schwer darauf verzichten können, den Veranstalter in ihrem Sortiment zu führen.

Interessant ist die geringe Nutzenstiftung durch Kooperationen von Kleinveranstaltern. Diese werden zunehmend eingegangen, um in den Regalen der Reisebüroorganisationen zu verbleiben und somit das wirtschaftliche Überleben der betroffenen Unternehmen zu sichern.¹⁷⁸ Die Erfolgsaussichten dieser Strategie scheinen aufgrund der Untersuchungsergebnisse äußerst fraglich.

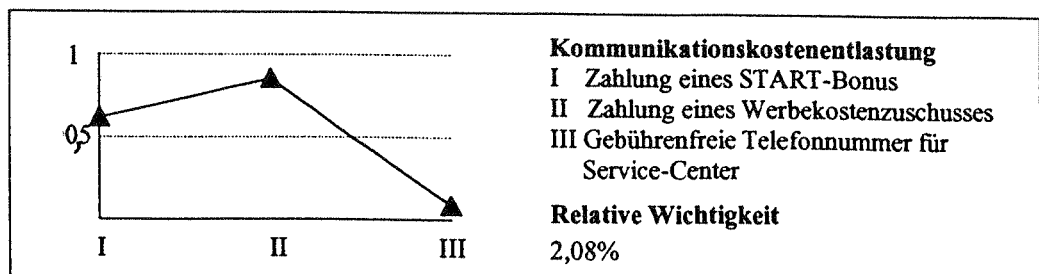


Abb. 20: Die Teilnutzenwerte des Merkmals Kommunikationskostenentlastung

Um die Reisebüros von den bei der Vermittlung ihres Angebots entstehenden **Kommunikationskosten zu entlasten**, beteiligen sich viele Reiseveranstalter an

¹⁷⁸ Vgl. Schafberg (1995), S. 14. Unter der Dachmarke "Selection" von Lufthansa Partner Tours konnten beispielsweise die Angebote von zehn Spezialveranstaltern zusammengeschlossen werden, die einzeln nicht in allen Reisebüroorganisationen vertreten waren, aber über den

diesen Kosten. Für den Zugang zum elektronischen Reservierungssystem START müssen die Reisebüros eine monatliche Gebühr entrichten. Die Gewährung eines START-Bonus soll die Reisebüros dazu motivieren, über die elektronischen Systeme anstelle telefonisch über die Reservierungszentrale zu buchen und somit Kosten für die Veranstalter einzusparen.¹⁷⁹ Insbesondere für die Reisebüroorganisationen mit großem Buchungsvolumen entstehen so zusätzliche Erträge, was einen relativ hohen Teilnutzenwert erklärt. Stärker noch werden die Werbekostenzuschüsse der Reiseveranstalter präferiert, da die Werbung der Reisebüros meist in Form von Verbundwerbung für ein Veranstalterprodukt und die eigene Dienstleistung betrieben wird.¹⁸⁰ Hier besteht für die Reisebüros die Gelegenheit, einen Teil der Kosten für die eigene Werbung auf die Reiseveranstalter abzuwälzen. Der geringe Nutzen gebührenfreier Telefonnummern für die Service-Center der Veranstalter könnte Überlegungen unterstützen, diesen Kostenfaktor ohne großen Attraktivitätsverlust zu streichen.

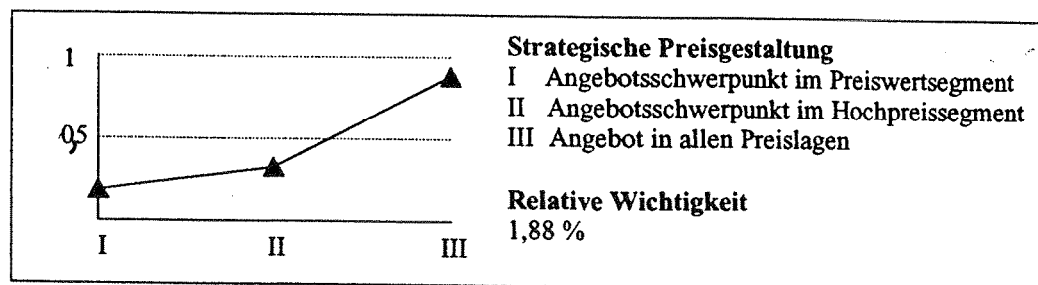


Abb. 21: Die Teilnutzenwerte des Merkmals Strategische Preisgestaltung

Die ermittelte Bedeutung der **strategischen Preisgestaltung** der Reiseveranstalter für den Nutzen der Reisebüros legt ebenfalls den Schluß nahe, daß diese bestrebt sind, möglichst viele Buchungen auf möglichst wenige Veranstalter zu kumulieren. Auf diese Weise können Kunden mit unterschiedlicher Preisbereitschaft das Angebot in allen Preislagen wahrnehmen. Bei Reiseveranstaltern, die ein bestimmtes Preissegment abdecken, dürfte die

Partner *Lufthansa* Zugang zu neuen Vertriebsorganisationen erreichen konnten. Vgl. Spielberger (1995-c-), S. 13.

¹⁷⁹ Reiseveranstalter zahlen ihren Vertriebspartnern bei einer Buchung über START in den meisten Fällen einen Bonus von DM 3,- pro Buchung. Vgl. Peymani/Spielberger (1995), S. 23ff.

Bevorzugung der Reiseveranstalter mit Schwerpunkt im Hochpreissegment durch den unterschiedlichen durchschnittlichen Reisepreis begründet sein. Ein höherer Reisepreis bedeutet für das Reisebüro einen höheren Provisionserlös, dem nicht unbedingt ein höherer Arbeitsaufwand gegenübersteht.

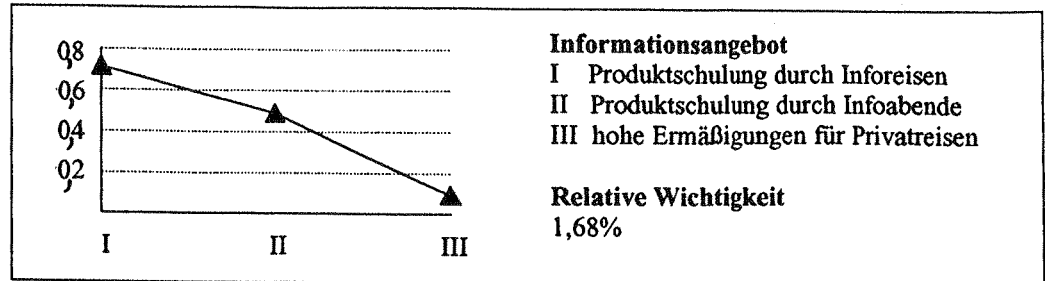


Abb. 22: Die Teilnutzenwerte des Merkmals Informationsangebot

Das **Informationsangebot**, welches den Reisebüros den höchsten Nutzen verschafft, sind die Informationsreisen, welche die Reiseveranstalter organisieren, um den Reisebüromitarbeitern die Produkte und Zielgebiete vorzustellen. Während eine solche Reise für die Mitarbeiter durchaus Incentivecharakter besitzt, sind sie für die Reiseveranstalter und auch die Reisebüroorganisationen mit hohen Kosten verbunden. Eine sinnvolle Ergänzung dieser Inforeisen durch attraktiv konzipierte Informationsabende, die sich für beide Seiten am Heimatort wesentlich kostengünstiger durchführen lassen, bringt für die Reiseveranstalter nicht den erwünschten Erfolg. Der Gewährung großzügiger Ermäßigungen für Privatreisen der Reisebüromitarbeiter hat hingegen kaum einen Einfluß auf die Präferenzbildung, obwohl damit die Produktschulung in die Freizeit der Mitarbeiter verlagert würde und für die Reisebüroorganisationen keine Ausfallkosten entstünden.

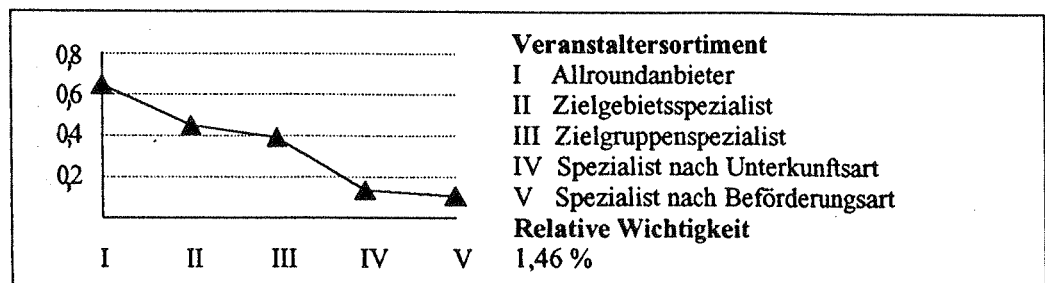


Abb. 23: Die Teilnutzenwerte des Merkmals Veranstaltersortiment

¹⁸⁰ Zu Verbundwerbung vgl. ausführlich Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1994), S. 608.

Unter dem Begriff **Veranstaltersortiment** wird die Gesamtheit der von einem Reiseveranstalter angebotenen Produkte zusammengefaßt.¹⁸¹ Der Nutzenbeitrag eines Allroundanbieters läßt auch hier wieder die Tendenz der Reisebüroorganisationen erkennen, mit einem Reiseveranstalter möglichst viele Nachfragergruppen abzudecken. Eine Spezialisierung ist für Reiseveranstalter aber trotzdem vernünftig, denn zum einen erfordert ein Allroundangebot eine sinnvolle Betriebsgröße und zum anderen wären solche Veranstalter kaum voneinander zu unterscheiden und somit austauschbar. Durch die Spezialisierung erreicht der Veranstalter auf dem Spezialgebiet eine erhöhte Kompetenz und somit einen Wettbewerbsvorteil. Als Ansatzpunkt für eine Spezialisierung stiftet eine Ausrichtung auf Zielgebiete oder Zielgruppen den größten Nutzenbeitrag bezüglich der Attraktivität für Reisebüroorganisationen.¹⁸² Eine Spezialisierung nach Unterkunftsart oder Beförderungsart trägt im vorliegenden Falle kaum zur Attraktivität eines Reiseveranstalters bei.

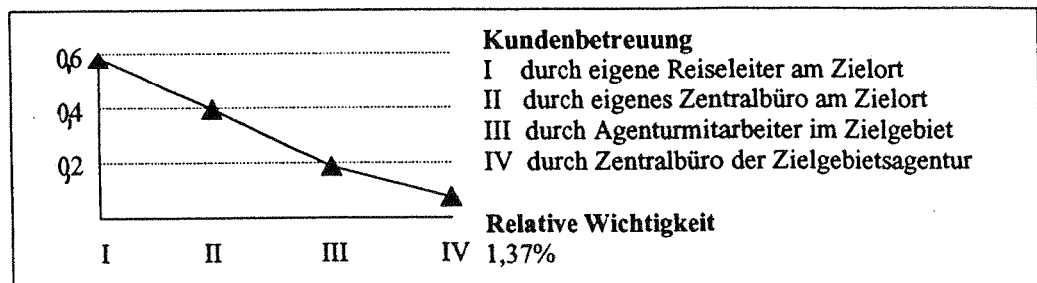


Abb. 24: Die Teilnutzenwerte des Merkmals Kundenbetreuung

Durch die Einbeziehung des Merkmals **Kundenbetreuung** in die Untersuchung sollte der Einfluß einer der wichtigsten produktpolitischen Variablen auf die Vertriebssteuerung eine detaillierte Untersuchung erfahren. Wie das Ergebnis zeigt, wurden die Merkmalsausprägungen mit direkter Veranstalterbeteiligung deutlich positiver bewertet, als die Kundenbetreuung durch eine Zielgebietsagentur. Im Rahmen dieser beiden Alternativen findet die persönliche Betreuung durch einen Mitarbeiter vor Ort einen stärkeren Zuspruch als eine

¹⁸¹ Vgl. Hebestreit (1992), S. 220.

¹⁸² Die meisten Reiseveranstaltersortimente auf dem deutschen Markt sind nach Zielgebieten gegliedert. Auch die sehr umfangreichen Sortimente der Großveranstalter sind in vielen Fällen

zentralisierte Betreuung. Zu berücksichtigen gilt es, daß das Merkmal mit einer relativen Wichtigkeit von 1,37% für die Konzeption der Vertriebssteuerung von Reisebüroorganisationen eine unbedeutende Rolle spielt.

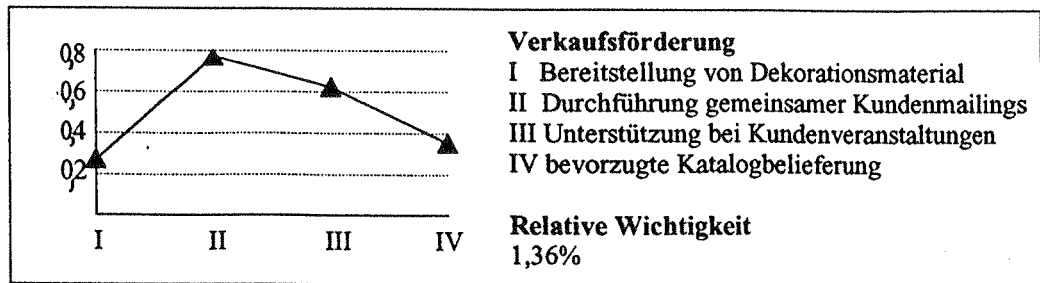


Abb. 25: Die Teilnutzenwerte des Merkmals Verkaufsförderung

Zur **Verkaufsförderung** zählen Maßnahmen, mit denen der Produzent indirekt den Absatz seiner Produkte beeinflusst. Im Mittelpunkt dieser Bemühungen steht entweder der Händler oder der Kunde.¹⁸³ Wie die Ergebnisse der Untersuchung belegen, besitzen Aktionen, die den Kunden direkt ansprechen für die Reisebüros eine größere Relevanz. Daß eine bevorzugte Katalogbelieferung von den Reisebüroorganisationen mit einem relativ geringen Nutzenbeitrag bewertet wird, sollte für Reiseveranstalter ein Zeichen sein, eventuell geplante Systeme der Katalogverteilung auf einen erhofften Wettbewerbsvorteil zu überprüfen. Es überrascht zudem der geringe Teilnutzenwert des Dekorationsmaterials, das viele Veranstalter den Reisebüros - oft unaufgefordert - zur Verfügung stellen.¹⁸⁴ Eine solche einheitliche Dekoration wirkt sich negativ auf die Profilierungsbemühungen der Reisemittler aus und erscheint aufgrund knapper Präsentationsflächen in den Reisebüros nicht immer wünschenswert.

auf mehrere Prospekte aufgeteilt, wobei die Spezialisierung nach Zielgebieten erfolgt. Vgl. Hebestreit (1992), S. 245.

¹⁸³ Vgl. Ahlert (1991), S. 30.

¹⁸⁴ Vgl. Middleton (1988), S. 166f.

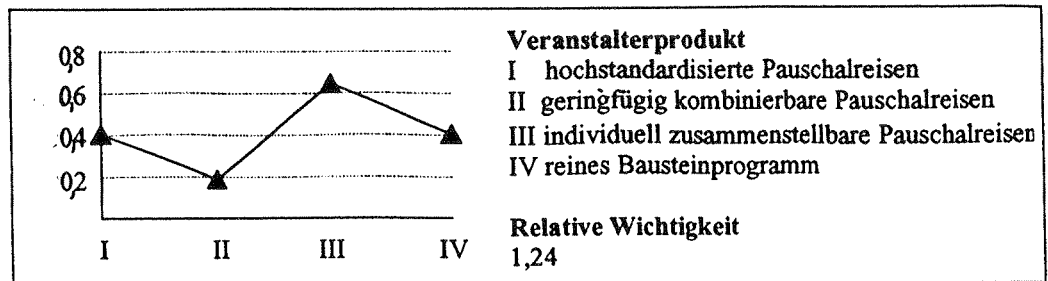


Abb. 26: Die Teilnutzenwerte des Merkmals Veranstalterprodukt

Wie die Untersuchungsergebnisse ferner dokumentieren, haben auch die Reisebüroorganisationen den bei den Nachfragern feststellbaren Trend der Individualisierung des Konsums erkannt. So weisen die individuell zusammenstellbaren Pauschalreisen und die reinen Bausteinprogramme die höchsten Teilnutzenwerte auf. Den Reisebüros bietet sich ferner die Möglichkeit, sich vom Preiswettbewerb zugunsten höherer Deckungsbeiträge abzukoppeln.¹⁸⁵ Der unwesentlich geringere Nutzenwert der hochstandardisierten Pauschalreise kann durch die Vorteile der ihr zugrunde liegenden Preis-Mengen-Strategie erklärt werden. Solche Produkte sind in der Regel wenig komplex, was sich positiv auf den Beratungsaufwand beim Verkauf auswirkt.

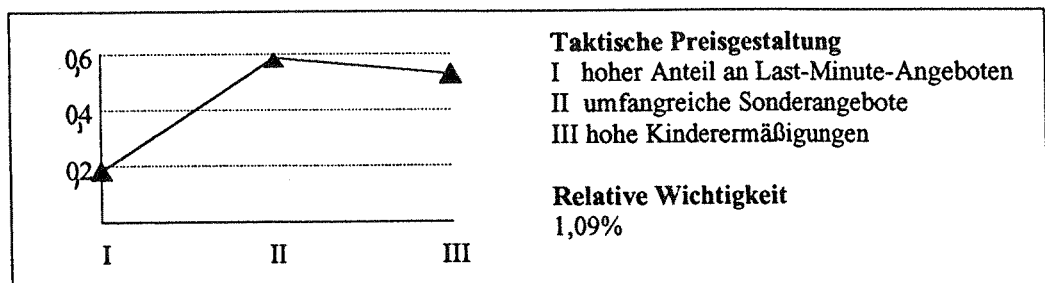


Abb. 27: Die Teilnutzenwerte des Merkmals Taktische Preisgestaltung

Maßnahmen der **taktischen Preisgestaltung** dienen der Aktivierung preissensibler Kundensegmente. Entsprechende Maßnahmen zur Erreichung dieses Ziels, wie Sonderangebote und Kinderermäßigungen, werden von den Reisebüroorganisationen als relevant angesehen. Wenn Veranstalter taktische Preismaßnahmen einsetzen, um kurzfristig unverkaufte Kapazitäten am Markt abzusetzen, stiften diese einen wesentlich geringeren Nutzen. Diese Last-Minute-Offerten erhöhen den Preisdruck, wenn die Hervorhebung des Preises die

Qualitätsargumente in den Hintergrund drängt.¹⁸⁶ Zudem erfordert das unentschlossene Kaufverhalten der Last-Minute-Kunden einen erhöhten Beratungsaufwand, dessen Kosten nicht im Verhältnis zu den erzielbaren Erträgen aus dem Verkauf dieser Reisen stehen.

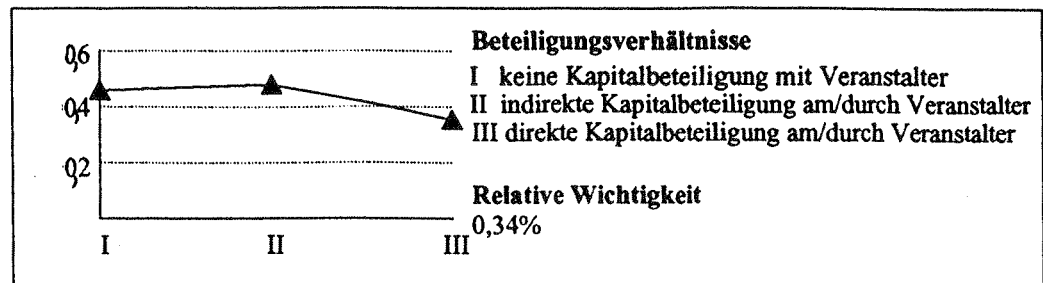


Abb. 28: Die Teilnutzenwerte des Merkmals Beteiligungsverhältnisse

Um ihre Position und ihren Absatz im Wettbewerbsumfeld zu sichern, verfolgen Reiseveranstalter die Strategie, durch Vorwärtsintegration die Wertschöpfungskette zu verlängern. Durch den Ausbau bestehender Filialnetze, den Aufkauf von bestehenden Reisebüros und die Bindung im Rahmen von Kooperationsmodellen versuchen sie, eine direkte Vertriebssteuerung zu ermöglichen.¹⁸⁷ Der Erfolg einer solchen Strategie kann durch die Untersuchungsergebnisse in Frage gestellt werden. Obwohl an der Untersuchung mehrere Reisebüroorganisationen teilnahmen, die über Kapitalbeteiligungen mit Reiseveranstaltern verbunden sind, messen die Reisebüros dem Merkmal keinen hohen Stellenwert bei.

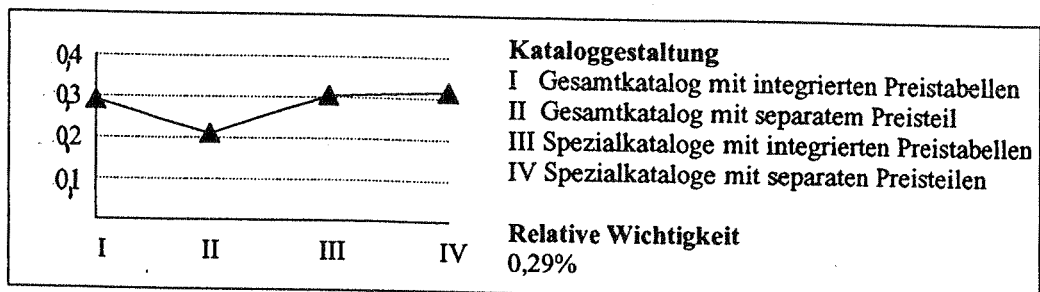


Abb. 29: Die Teilnutzenwerte des Merkmals Kataloggestaltung

¹⁸⁵ Vgl. Kirstges (1992), S. 260.

¹⁸⁶ Vgl. Pompl (1996), S. 263.

¹⁸⁷ Vgl. Pompl (1994), S. 56f; Poon (1993), S. 215; Intat (1993), S. 65ff.

Kataloge beinhalten das Angebot eines Reiseveranstalters. Dieses Kommunikationsmedium enthält rechtlich komplette Reiseausschreibung mit allen Preisen, Terminen, Geschäftsbedingungen etc.¹⁸⁸ Trotz dieser Bedeutung messen die befragten Vertreter der Reisebüros diesem Merkmal die geringste relative Wichtigkeit bei. Ferner unterscheiden sich die verschiedenen Merkmalsausprägungen in ihren Teilnutzenwerten kaum voneinander.

Aus den ermittelten Teilnutzenwerten läßt sich das Profil eines Reiseveranstalters konstruieren, das einen **maximalen Gesamtnutzenwert** erreicht. Ein Veranstalter, dessen Profil diesem optimalen Leistungsbündel entspricht, müßte der bevorzugte Partner der Reisebüroorganisationen sein und einen entsprechend prominenten Platz in deren Vertriebssteuerungskonzeption einnehmen. Durch die Kombination der Merkmalsausprägungen mit den jeweils höchsten Teilnutzenwerten entsteht der in Abbildung 30 dargestellte "Optimal- Reiseveranstalter".

OPTIMAL - REISEN <i>Der optimale Reiseveranstalter</i>	
Unsere Merkmale	Ihr Teilnutzen
Großveranstalter	0,8650
Allroundanbieter	0,6444
individuell zusammenstellbare Pauschalreisen	0,6463
eigene Reiseleiter am Zielort	0,5825
Angebote in allen Preislagen	0,8806
ausschließlicher Reisebürovertrieb	7,9550
START-Buchungsmöglichkeit mit Ausdruck RBE	4,5231
Produktschulungen durch Inforeisen	0,7138
Zahlung eines Werbekostenzuschusses	0,8538
Basisprovision 12%	14,2881
individuell vereinbarte Zusatzprovision	6,4706
Durchführung gemeinsamer Kundenmailings	0,7725
Spezialkataloge mit separaten Preisteilen	0,3156
indirekte Kapitalbeteiligung	0,4806
umfangreiche Sonderangebote	0,5862
	Ihr Gesamtnutzen
	40,5781

Abb. 30: Das optimale Leistungsbündel aus den Merkmalen eines Reiseveranstalters

¹⁸⁸ Vgl. Hebestreit (1992), S. 432.

Nachdem die Identifikation und die Ermittlung des Einflusses der relevanten Größen in der Vertriebssteuerung erfolgte, soll nun die mit den Faktoren verfolgte Zielsetzung eine detaillierte Analyse erfahren. Wie erinnerlich, dient die Vertriebssteuerung primär der Verbesserung der Ertragslage der Reisebüroorganisation. Das Reisebüro hat wiederum alle Marketingaktivitäten an den Wünschen der (potentiellen) Kunden auszurichten.¹⁸⁹ Daher steht im folgenden Abschnitt das Verhältnis von Ertragsorientierung und Kundenorientierung im Mittelpunkt des Interesses.

4.4.3. Bewertung der Untersuchungsergebnisse vor dem Hintergrund der Kundenorientierung

Verbraucherorganisationen werfen den Reisebürosmanagern und -mitarbeitern vor, daß diese ihre Beratung nicht allein von den Kundenwünschen leiten lassen, sondern Pauschalreisen derjenigen Reiseveranstalter angepriesen werden, die ihnen die höchste Provision versprechen.¹⁹⁰

Zur Absicherung der eigenen Position im Wettbewerb besteht für die Reisebüroorganisationen aber die Notwendigkeit, den Kunden in das Zentrum ihrer Aktivitäten zu rücken und ihn durch entsprechendes Handeln zufriedenzustellen. Nur so kann sich eine Unternehmung profilieren und ihre Kunden an sich binden, die dann im Umfeld des Käufermarktes ein Potential für zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg darstellen.¹⁹¹ Eine solche Einstellung kann der Schlüssel zum langfristig angelegten Erfolg einer Reisebüroorganisation sein, während eine kurzfristige Umsatzmaximierung nicht zur zukünftigen Existenzsicherung der Unternehmung beiträgt.¹⁹²

Daher soll eine Betrachtung der Untersuchungsergebnisse in bezug auf die Ertrags- und Kundenorientierung der Reisebüroorganisationen erfolgen. Als Instrument dient dazu ein **Punktbewertungsverfahren**. Diesem Verfahren liegt die Idee zugrunde alle Merkmale eines Objekts aufzulisten und mit einem

¹⁸⁹ Vgl. Schrand (1995), S. 353f.

¹⁹⁰ Vgl. Niedecken (1995-b-), S. 5; o.V. (1995-c-), S. 15.

¹⁹¹ Vgl. Zobl, Manfred (1994), S. 11; Schrand (1995), S. 353f; Müller (1994), S. 189.

relativen Gewicht zu versehen, wodurch ihre Bedeutung zum Ausdruck kommt. Diesem Bedeutungsgewicht stellt man den Koeffizient gegenüber, aus dem hervorgeht, in welchem Maße ein Merkmal mit der Zielsetzung der Ertrags- oder Kundenorientierung übereinstimmt. Die Multiplikation der zugewiesenen Werte und deren Summation ergeben einen Index für die Zuordnung.¹⁹³ Abbildung 31 zeigt die Ergebnisse, wobei zur Ermittlung der Bewertungskoeffizienten Expertengespräche dienten.

Merkmal	relative Wichtigkeit in %	Bewertungskoeffizient			Index
		0	0,5	1	
Basisprovision	38,74	x			0
Vertriebskanäle	19,09		x		0,0955
Zusatzprovision	17,39	x			0
Buchungssystem	9,87		x		0,0494
Veranstaltergröße	2,10		x		0,0105
Kommunikationskostenentlastung	2,08	x			0
Strategische Preisgestaltung	1,88			x	0,0188
Informationsangebot	1,68			x	0,0168
Veranstaltersortiment	1,46		x		0,0073
Kundenbetreuung	1,37			x	0,0137
Verkaufsförderung	1,36			x	0,0136
Veranstalterprodukt	1,24			x	0,0124
Taktische Preisgestaltung	1,09			x	0,0109
Beteiligungsverhältnisse.	0,34		x		0,0017
Kataloggestaltung	0,29			x	0,0029
Summe	100				0,2535

Bewertungskoeffizient 0: überwiegend ertragsorientiert
 0,5: sowohl ertrags- als auch kundenorientiert
 1: überwiegend kundenorientiert
 Bewertungsskala: 0 bis 0,4: schlechte Kundenorientierung;
 0,41 bis 0,75: mittlere Kundenorientierung;
 0,76 bis 1: gute Kundenorientierung

Abb. 31: Bewertungsmatrix für Kundenorientierung

Die Summe der gewichteten Merkmale ergibt einen Indexwert, der eine starke Ertragsmaximierung zum Ausdruck bringt. Damit kann der angesprochene Vorwurf des Vorrangs der Ertragsorientierung zu Lasten der Kundenorientierung nicht entkräftet werden. Eine Begründung für diese Verhaltensweise ist im Status der Reisebüros als Handelsvertreter zu sehen. Da die Provision die Basis für die

¹⁹² Vgl. Poon (1993), S. 232; Schrand (1995), S. 356; Storbacka (1995), S. 54.

¹⁹³ Vgl. zum Verfahren der Punktbewertung Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1994), S. 269f.

Entlohnung bildet, stehen sie - zumindest kurz- bis mittelfristig - in einem Zielkonflikt zwischen den eigenen und den Interessen ihrer Kunden.¹⁹⁴

Betrachtet man die Merkmale dagegen unabhängig von ihrer Gewichtung, so läßt sich feststellen, daß in der Mehrheit eine Kundenorientierung vorherrscht.¹⁹⁵ Dieses Ergebnis möchte der Verfasser zum Anlaß nehmen, im folgenden Absatz ein zweistufiges Modell zu entwickeln, an dem Reiseveranstalter ihr Marketing ausrichten können.

5. Implikationen für das Marketing von Reiseveranstaltern

Die zunehmende Wettbewerbsintensität auf vielen Dienstleistungsmärkten erfordert eine explizite Ausrichtung der Dienstleistungsstrategie auf die Wettbewerbssituation. Dabei gilt es, spezifische Leistungsvorteile und Kompetenzen gegenüber den Wettbewerbern zu entwickeln und zu kultivieren.¹⁹⁶ Das folgende **Optimierungsmodell** dient der besseren Gestaltung des Marketing von Reiseveranstalter zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen.

Wie rememberlich, vertreiben die Reiseveranstalter den überwiegenden Teil der Pauschalreisen indirekt über Reisemittler. Durch die Einschaltung dieser Zwischenstufe ergibt sich für einen Reiseveranstalter die Notwendigkeit, sein Produkt praktisch zweimal am Markt absetzen zu müssen. Zuerst muß es in den Sortimentslisten der Reisemittler plaziert werden, von wo aus es dann um die Endkunden konkurrieren kann. Dieser zweistufige Prozeß liegt auch dem vorgeschlagenen Modell zugrunde (vgl. Abbildung 32).

¹⁹⁴ Vgl. Niedecken (1995-b), S. 5.

¹⁹⁵ Von den betrachteten Merkmalen werden 7 eher kundenorientiert, 5 sowohl kunden- als auch ertragsorientiert und nur 3 Merkmale eher ertragsorientiert bewertet.

¹⁹⁶ Vgl. Meffert/Bruhn (1995), S. 170f.

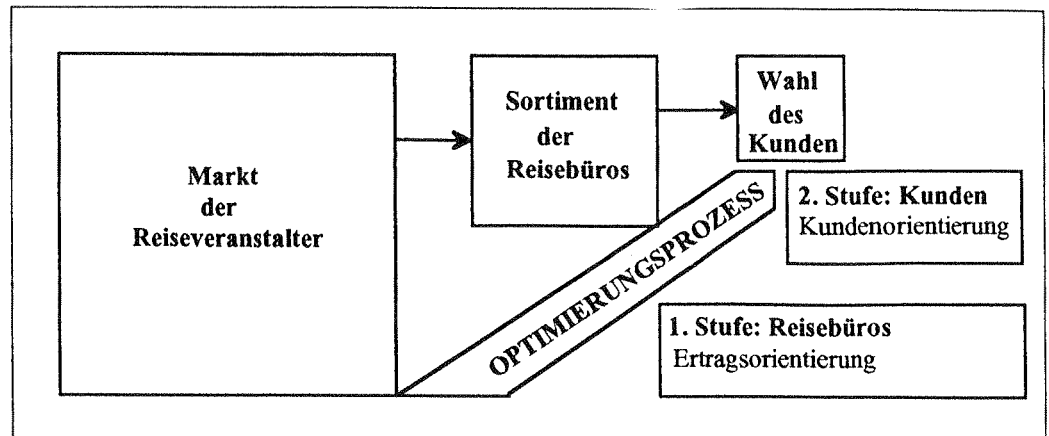


Abb. 32: Der zweistufige Optimierungsprozeß des Veranstalterprodukts

Nach Umsetzung der **ersten Stufe** des Optimierungsprozesses soll es Reiseveranstaltern gelingen, in das Sortiment der Reisebüros aufgenommen zu werden und sich dort entsprechend prominent zu platzieren. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ließen sich eine Reihe von Merkmalen identifizieren, die Reiseveranstalter aufweisen müssen, um diese erste Stufe erfolgreich zu bewältigen. Wie die Ergebnisse zeigen, sind für die Reisebüroorganisationen schwerpunktmäßig ertragssichernde und vertriebstechnische Merkmale von Bedeutung, deren optimale Ausgestaltung durch den Einsatz distributionspolitischer Marketinginstrumente erfolgen kann. Damit hat ein Reiseveranstalter die notwendigen Voraussetzungen geschaffen, um im "evoked set" der Reisebüroorganisationen verankert zu sein¹⁹⁷, was bedeutet, daß er einem Reisebüromitarbeiter sofort in den Sinn kommen sollte, wenn sich der Wunsch eines Kunde durch ein vom Veranstalter angebotenes Produkt erfüllen läßt. Eine geeignete Ausgangsposition für dieses "in den Sinn kommen" ist eine hohe Priorität in den Verkaufsanweisungen einer Reisebüroorganisation.

In der **zweiten Stufe** des Optimierungsprozesses stehen die Bedürfnisse der Endkunden im Vordergrund. Diese Kundenwünsche müssen von dem Veranstalter ermittelt und durch den Einsatz des Marketinginstrumentariums - hier mit Schwerpunkt Produkt- und Preispolitik - bestmöglich erfüllt werden. Damit schaffen die Leistungsproduzenten die Grundlage dafür, daß die Kunden das

eigene Produkt dem der anderen Reiseveranstalter im Sortiment des Reisebüros vorziehen und somit den Erfolg der Unternehmung gewährleisten.

Die Kundenorientierung der Reiseveranstalter muß sich also in zwei Richtungen erstrecken, bei denen zum einen die in der Studie ermittelten Bedürfnisse der Reisebüros als "Kunden" und zum anderen die der Reisenden als "Endkunden" befriedigt werden müssen.

Wirtschaftliche Grenzen der Produktoptimierung

Im Rahmen der Orientierung an der Abnehmergruppe Reisebüroorganisationen läßt sich aufgrund der Untersuchungsergebnisse jenes optimale Produkt entwickeln, das den maximalen Nutzen für die Reisemittler erzielt. Ein solcher "optimaler" Reiseveranstalter ist dadurch gekennzeichnet, daß er von jedem Merkmal genau jene Ausprägung besitzt, die den höchsten Teilnutzenwert aufweist (vgl. Abbildung 31). Eine solche Produktoptimierung kann aber mit **Kosten** verbunden sein, die über das betriebswirtschaftlich sinnvolle Maß hinausgehen.

Bauer/Herrmann/Mengen haben einen Ansatz entwickelt, der die Teilnutzenwerte der Merkmalsausprägungen des Conjoint Measurement mit den entsprechenden Kosten verknüpft.¹⁹⁸ Im Rahmen dieses **Conjoint + COST** genannten Ansatzes wird versucht, diejenigen Merkmale zu identifizieren, die man als "kostengünstige Nutzenstifter" bezeichnen kann. Für den Produzenten ist es ratsam, sich vorrangig auf die Merkmale zu konzentrieren, die bei den Abnehmern einen hohen Nutzenwert erzielen und mit relativ dazu begrenztem Aufwand realisiert werden können.¹⁹⁹ Somit liegt bei dieser Vorgehensweise der Schwerpunkt nicht auf der Maximierung des Marktanteils über einen möglichst hohen Nutzenwert für die

¹⁹⁷ Das "evoked set" bezeichnet die Menge an Marken oder Objekten, die einem Interessenten bei einem Kaufakt in den Sinn kommen. Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1994), S. 209.

¹⁹⁸ Vgl. Bauer/Herrmann/Mengen (1994), S. 85ff.

¹⁹⁹ Vgl. Bauer/Herrmann/Mengen (1994), S. 85.

Abnehmer, sondern auf der Erzielung eines möglichst hohen Gewinns durch eine kostenorientierte Ausrichtung der Produktoptimierung.²⁰⁰

Für Reiseveranstalter eignet sich dieser Ansatz insbesondere bei der Optimierung der folgenden Merkmale der vorliegenden Untersuchung:

- Basisprovision: unterproportionaler Nutzenanstieg bei einer linearen Provisionserhöhung von elf auf zwölf Prozent.
- Zusatzprovision: ein Vergleich der Nutzensteigerung und deren Kosten durch die unterschiedlichen Ausprägungen ist möglich.
- Kommunikationskostenentlastung: ein Nutzen- und Kostenvergleich der angebotenen Varianten ist möglich.
- Informationsangebot: ein Nutzen- und Kostenvergleich der angebotenen Instrumente ist möglich.
- Verkaufsförderung: ein Nutzen- und Kostenvergleich der angebotenen Maßnahmen ist möglich.
- Beteiligungsverhältnisse: ein Nutzen- und Kostenvergleich der Investitionsmöglichkeiten ist möglich.
- Kataloggestaltung: ein Nutzen- und Kostenvergleich der unterschiedlichen Herstellungskosten ist möglich.

Mit diesem Instrument sehen sich Reiseveranstalter in die Lage versetzt, Nutzensteigerungspotentiale kostenmäßig zu bewerten und Einsparpotentiale aufzudecken. Bisherige Elemente, die zwar einen hohen Aufwand verursachen, aber nur einen geringen Nutzen stiften, können ohne größeren Attraktivitätsverlust eingespart werden. Die so verfügbaren Mittel lassen sich dann in die Ausgestaltung anderer Merkmale reinvestieren, die einen höheren Nutzen erwarten lassen.

Eine Ausrichtung des Marketing-Mix eines Reiseveranstalters an den Ergebnissen der vorliegenden Studie kann zu einem optimalen 'fit' zwischen dem Veranstalterprofil und den Reisebüroanforderungen beitragen, was den Erfolg des Anbieters merklich beeinflussen dürfte.

²⁰⁰ Vgl. Bauer/Herrmann/Mengen (1995), S. 343.

Anhang

Universität Mannheim
 Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing III
 Professor Dr. Hans H. Bauer

L 4,1 (4. OG), 68161 Mannheim, Fernruf 0621/292-5612, Telefax 0621/292-1031

Sehr geehrte Damen und Herren,

im folgenden erhalten Sie eine Liste mit Merkmalen von Reiseveranstaltern. Bitte geben Sie für jedes der Merkmale an, wie wichtig es **Ihrer Meinung nach** ist, um einen Reiseveranstalter bevorzugt anzubieten.

Zur Bewertung steht Ihnen eine Skala von 1 bis 7 zur Verfügung, wobei 1 bedeutet "ist sehr unwichtig" und 7 "ist sehr wichtig". Mit den Werten dazwischen können Sie Ihr Urteil abstufen. Bitte geben Sie aber jeweils nur ganze Werte an.

1	2	3	4	5	6	7
sehr unwichtig	unwichtig	eher unwichtig	weder wichtig noch unwichtig	eher wichtig	wichtig	sehr wichtig

Merkmale von Reiseveranstaltern:

1. Schwerpunkt im Preiswertsegment	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
2. Kinderermäßigungen	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
3. Produktschulungen für Expedienten	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
4. Buchungssystem	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
5. Werbung in Publikumsmedien	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
6. Sensibilisierung der Reisenden für Umweltthemen	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
7. Umfangreiches Angebot im jeweiligen Zielgebiet	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
8. Qualitativ hochwertiges Programm	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
9. Frühbucherermäßigungen	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
10. Provisionshöhe	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
11. Regionale Verkaufsbüros	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
12. Gemeinsame Kundenmailings	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
13. Umweltfreundliche Leistungsträger	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
14. Zusätzliche Leistungen im Pauschalpaket	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
15. Gestaltung der Preistabellen	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

Abb. Ia: Fragebogen der Vorstudie (1. Teil)

16. Last-Minute-Angebote	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
17. Zahlung eines START-Bonus	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
18. Markenname	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
19. Bereitstellung von Dekorationsmaterial	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
20. Programme für unterschiedliche Zielgruppen	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
21. Mitarbeiter in der Zentrale	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
22. Gebührenfreie Telefonnummern	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
23. Bausteinprogramme	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
24. Werbekostenzuschuß	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
25. Kataloggestaltung	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
26. Expedientenermächtigungen	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
27. Reiseneuheiten	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
28. Reiseleitung	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
29. Sonderangebote (kein Last-Minute; z.B. 3=2)	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
30. Ausschließlicher Reisebürovertrieb	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
31. Zahlung einer Regalmiete für bevorzugte Präsentation	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
32. Anzahl der verschiedenen Prospekte	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
33. Persönliche Buchungsprämien für Expedienten	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
34. Anzahl der angebotenen Zielgebiete	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
35. Außendienstmitarbeiter	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
36. Verfügbarkeit von Prospektmaterial	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

Abb. Ib: Fragebogen der Vorstudie (2. Teil)

Merkmal	Wichtigkeit	
	Mittelwert	Varianz
Provisionshöhe	6,310	0,436
Buchungssystem	6,138	0,909
Reiseleitung	6,000	0,857
Kataloggestaltung	5,966	1,249
Verfügbarkeit von Prospektmaterial	5,828	1,719
Zahlung eines START-Bonus	5,759	1,190
Anzahl der angebotenen Zielgebiete	5,714	0,878
Umfangreiches Angebot im jeweiligen Zielgebiet	5,690	0,936
Bausteinprogramme	5,690	1,007
Markenname	5,690	1,650
Sonderangebote (kein Last-Minute)	5,621	0,887
Kinderermäßigungen	5,621	1,101
Gestaltung der Preistabellen	5,621	1,315
Qualitativ hochwertige Programme	5,586	0,894
Programme für unterschiedliche Zielgruppen	5,552	0,685
Produktschulungen für Expedienten	5,517	2,616
Ausschließlicher Reisebürovertrieb	5,500	1,963
Schwerpunkt im Preiswertsegment	5,345	1,163
Gebührenfreie Telefonnummern	5,321	2,078
Werbekostenzuschuß	5,276	1,778
Zusätzliche Leistungen im Pauschalpaket	5,241	0,547
Mitarbeiter in der Zentrale	5,207	1,813
Reiseneuheiten	5,172	1,291
Last-Minute-Angebote	5,069	2,209
Werbung in Publikumsmedien	4,750	2,343
Gemeinsame Kundenmailings	4,714	1,397
Bereitstellung von Dekorationsmaterial	4,690	1,722
Anzahl der verschiedenen Prospekte	4,690	2,436
Expedientenermäßigungen	4,621	3,887
Außendienstmitarbeiter	4,536	2,702
Persönliche Buchungsprämien für Expedienten	4,333	3,385
Regionale Verkaufsbüros	4,259	1,969
Umweltfreundliche Leistungsträger	4,250	1,231
Sensibilisierung der Reisenden für die Umwelt	4,214	2,397
Frühbucherermäßigungen	4,138	1,337
Zahlung einer Regalmiete	3,963	2,422

Tab. I: Die Wichtigkeit der Merkmale von Reiseveranstaltern

Unternehmen	Umsatz in Mio. DM	Vertriebsstellen
DER Part	3036,0	501
RTK	1732,0	630
RZE	1671,0	506
Complan	1442,5	183
Pro Tours	812,9	272
Tour Contact	557,0	151
Best Reisen	475,0	132
TSS	420,7	198
Schmetterling Reisen	408,0	203
CSH Touristik	300,0	44
LTR	267,2	89
WIR	266,0	87
RMG	261,9	49
Lamis	205,0	67
Deutscher Reising	104,3	54
Reisespezialisten	43,5	10
Top Reise Club	21,5	11

Tab. II: Deutsche Reisebürokooperationen
Quelle: Spiegelberger, M./Lanz, I. (1996), S. 20f.

Unternehmen	Umsatz in Mio. DM	Vertriebsstellen
DER-Konzern	2707,0	388
FIRST Reisebüro	2533,0	423
Hapag-Lloyd	2350,0	366
Lufthansa City Center	2006,0	300
Atlas	1507,8	589
American Express	1091,7	115
Euro Lloyd	961,1	104
TUI Urlaub Center	950,0	233
Karstadt	832,9	189
Carlson Wagonlit	558,5	118
Thomas Cook	453,0	157
NUR	443,3	153
Reise Quelle	340,0	179
NVAG	246,3	99
Reiseland	177,0	109
Flugbörse	164,0	82
Holiday Land	105,7	56
Reisecenter Alltours	96,4	39
Alpha	83,7	26
Tourplan	65,0	18
STA Travel	58,8	17
Terraplan	43,2	24
Holiday Express	36,0	26
Ferienwelt	35,0	26

Tab. III: Deutsche Reisebüroketten und -franchisingsysteme
Quelle: Spiegelberger, M./Lanz, I. (1996), S.f.

Unternehmen	Umsatz in Mio. DM	Vertriebsstellen	Typ
DER Part	3036,0	501	C
DER-Konzern	2707,0	388	K
FIRST ¹⁾	2533,0	423	F
Hapag-Lloyd	2350,0	366	K
Lufthansa City Center	2006,0	300	F
RTK	1732,0	630	C
RZE	1671,0	506	C
Atlas	1507,8	589	K
Complan ²⁾	1442,5	183	C
American Express	1091,7	115	K
Euro Lloyd	961,1	104	K
TUI Urlaub Center ³⁾	950,0	233	F
Karstadt Reisebüro	832,9	189	K
Pro Tours	812,9	272	C
Carlson Wagonlit	558,5	118	K
Tour Contact	557,0	151	C
Best Reisen	475,0	132	C
Thomas Cook	453,0	157	K
NUR	443,3	153	K
TSS ⁴⁾	420,7	198	C
Schmetterling Reisen ⁵⁾	408,0	203	C
Reise Quelle	340,0	179	K
CSH Touristik	300,0	44	C
LTR	267,2	89	C
WIR	266,0	87	C
RMG	261,9	49	C
Neckermann Versand AG	246,3	99	K
Lamis ⁶⁾	205,0	67	C
Reiseland	177,0	109	K
Flugbörse	164,0	82	C
Holiday Land	105,7	56	F
Deutscher Reising	104,3	54	C
Reisecenter Alltours	96,4	39	F
Alpha	83,7	26	K
Tourplan ⁷⁾	65,0	18	K
STA Travel	58,8	17	K
Reisespezialisten	43,5	10	C

Tab. IVa: Die Unternehmen der Stichprobe (1. Teil)

Unternehmen	Umsatz in Mio. DM	Vertriebsstellen	Typ
Terraplan	43,2	24	F
Holiday Express	36,0	26	F
Ferienwelt	35,0	26	K
Top Reise Club	21,5	11	C

- ¹⁾ *FIRST Reisebüro* ist in der Untersuchung durch den Franchisegeber, die *FIRST Reisebüro Management GmbH*, und einen Franchisenehmer, die *BS & K Managementgesellschaft mbH*, vertreten.
- ²⁾ Die Vertriebssteuerung der Kooperation *Complan* erfolgt durch den *Deutschen Reise-ring e.V.*, der in der Untersuchung vertreten ist.
- ³⁾ *TUI Urlaub Center* ist in der Untersuchung durch den Franchisegeber, die *TUI Urlaub Center GmbH*, und einen Franchisenehmer, die *BS & K Managementgesellschaft mbH* vertreten.
- ⁴⁾ *TSS* hat ein Rahmenabkommen mit der Kooperation *RTK* und ist mit seinem Umsatz und der Anzahl der Vertriebsstellen in den Zahlen von *RTK* enthalten.
- ⁵⁾ *Schmetterling Reisen* hat ein Rahmenabkommen mit der Kooperation *RTK* und ist mit seinem Umsatz und der Anzahl der Vertriebsstellen in den Zahlen von *RTK* enthalten.
- ⁶⁾ *Lamis* hat ein Rahmenabkommen mit der Kooperation *RTK* und ist mit seinem Umsatz und der Anzahl der Vertriebsstellen in den Zahlen von *RTK* enthalten.
- ⁷⁾ *Tourplan* ist Mitglied der Kooperation *Complan* und ist mit seinem Umsatz und der Anzahl der Vertriebsstellen in den Zahlen von *Complan* enthalten.

Tab. IV: Die Unternehmen der Stichprobe (2. Teil)

(Die farblich unterlegten Unternehmen werden durch die Untersuchung repräsentiert. K = Kette, F = Franchisingsystem, C = Kooperation.
Datenmaterial von Spielberger, M./Lanz, I. (1996), S. 20f.)

Literaturverzeichnis

- Aderhold, P. / Vielhaber A. (1983):** Reiseerfahrung und touristische Bedürfnisse, in: Haedrich, G. / Kaspar, C. / Kleinert, H. / Klemm, K. (Hrsg.): Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung, 1. Aufl., Berlin / New York 1983, S. 65-70.
- Ahlert, D. (1991):** Distributionspolitik, 2. Auflage, Stuttgart 1991.
- Ansoff, H. I. (1966):** Management-Strategie, München 1966.
- Archdale, G. (1994):** Non-European Initiatives and Systems, in: Information and Communication in Technologies in Tourism. Proceedings of the International Conference in Innsbruck, Austria 1994. Wien / New York 1994, S. 56-63.
- Armbrecht, J. / Moritz, C. H. (1993):** Verbraucherinformationspolitik, in: Haedrich, G. / Kaspar, C. / Klemm, K. / Kreilkamp, E. (Hrsg.): Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung, 2. Aufl., Berlin / New York 1993, S. 77 - 85.
- Axel Springer Verlag (Hrsg.) (1995):** Tourismus 94/95, Hamburg 1995.
- Axel Springer Verlag (Hrsg.) (1996):** Tourismus 95/96, Hamburg 1996.
- Backhaus, K. / Erichson, B. / Plinke, W. / Weiber, R. (1996):** Multivariate Analysemethoden, 8. Auflage, Berlin 1996.
- Balderjahn, I. (1994):** Der Einsatz der Conjoint-Analyse zur empirischen Bestimmung von Preisresponsefunktionen, in: Marketing ZFP, Heft 1, 16. Jg., 1994, S. 12-20.
- Baltes, J. (1995):** Reisekaufhäuser: Eine Dimension des Reisevertriebs wird in Frankreich und in den USA getestet, in: FVW International, Nr.23, 24.10.1995, S. 78-80.
- Barg, C.-D. (1996):** Spreu und Weizen - Touristische Unternehmen und ihr Image in Branchenkreisen, in: touristik management, Heft 4, o. Jg., 1996, S. 18-22.
- Barth, K. (1993):** Betriebswirtschaftslehre des Handels, 2. Auflage, Wiesbaden, 1993.

- Bauer, H. H. (1980):** Die Entscheidung des Handels über die Aufnahme neuer Produkte, Berlin, 1980.
- Bauer, H. H. (1992):** Zeit als strategischer Erfolgsfaktor im Marketing - Speed-Management durch und im Marketing, in: Hirzel, M.: Speed-Management, Wiesbaden 1992, S. 103-124.
- Bauer, H. H. (1993):** Imagepolitik für Banken, in: Bankinformation, 5/1993, S. 6-13.
- Bauer, H. H. / Herrmann, A. / Mengen, A. (1994):** Eine Methode zur gewinnmaximalen Produktgestaltung auf der Basis des Conjoint Measurement, in: ZfB, 64. Jg. Heft 1, 1994, S. 81-94.
- Bauer, H. H. / Herrmann, A. / Graf, G. (1995):** Die nutzenorientierte Gestaltung der Distribution für ein Produkt, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft 1, 41. Jg., 1995, S. 4-15.
- Bauer, H. H. / Herrmann, A. / Mengen, A. (1995):** Conjoint + COST: Nicht Marktanteile, sondern Gewinne maximieren!, in: Controlling, Heft 6, 7. Jg., 1995, S. 339-345.
- Baxmann, U. G. (1990):** Ertragsorientierte Verkaufssteuerung, in: bank und markt, Heft 1, 19. JG., 1990, S. 14-17.
- Becker, J. (1993):** Marketing-Konzeption - Grundlagen des strategischen Marketing-Management, 5. Aufl., München 1993.
- Becker, J. (1994):** Strategisches Vertriebscontrolling, München, 1994.
- Behrens, B. (1995):** Informationsgesellschaft (Teil II) - Gesunde Skepsis, in: Wirtschaftswoche, Nr. 47, 16.11.1995, S. 44-60.
- Belz, Ch. (1989):** Konstruktives Marketing, St. Gallen, 1989.
- Berekoven, L. (1995):** Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing, 2. Auflage, München, 1995.
- Berekoven, L. / Eckert, W. / Ellenrieder, P. (1993):** Marktforschung, 6. Auflage, Wiesbaden, 1993.
- Bernecker, P. (1962):** Grundlagenlehre des Fremdenverkehrs, Wien 1962.
- Berry, L. L. / Parasuraman, A. (1992):** Service-Marketing, Frankfurt / New York, 1992.
- Beuthien, V. / Schwarz, G. C. / Täger, U. C. (1994):** Handelskooperationen und Franchisesysteme im Distributionswettbewerb in Europa, München, 1994.

- Birkigt, K. / Stadler, M. M. (1986):** Corporate Identity - Grundlagen, in: Birkigt, K. / Stadler, M. M. (Hrsg.): Corporate Identity, 3. Aufl., Landsberg 1986, S. 17-61.
- Bleile, G. (1995):** Tourismusmärkte, München, 1995.
- Böcker, F. (1986):** Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, in: Zfbf, Heft 7/8, 38. Jg., 1986, S. 543-574.
- Böndel, B. (1996):** Multimedia - Internet-Boom ohne Ende: Unternehmen entdecken das Netz als Produktivfaktor, in: Wirtschaftswoche, Nr. 10, 29.02.1996, S. 78-86.
- Bollmann, St. (1995):** Vorwort: Von einem Kursbuch Neue Medien, in: Bollman, St. (Hrsg.): Kursbuch Neue Medien - Trends in Wirtschaft und Politik, Wissenschaft und Kultur, Mannheim 1995, S. 9-13.
- Booz•Allen & Hamilton (Hrsg.) (1995):** Zukunft Multimedia - Grundlagen, Märkte und Perspektiven in Deutschland, Frankfurt 1995.
- Brauer, K. M. (1990):** Das Reisebüro als Betrieb des Dienstleistungshandels, in: Zfbf, Heft 6, 42. Jg., 1990, S. 467-480.
- Bremkes, W. (1995):** Verkaufssteuerung, in: Touristik Report, Heft 4, o. Jg., 1995, S. 6-8.
- Bremkes, W. (1993):** Kein Auskommen mit der Provision - Reisebüros im Regen, Touristik Report, Nr. 19, 1993, S. 6-9.
- Brosius, G. (1995):** SPSS. Base System and Professional Statistics, Bonn, 1995.
- Bruhn, M. (1992):** Integrierte Unternehmenskommunikation - Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit, Stuttgart 1992.
- Bruhn, M. (1995):** Sicherstellung der Dienstleistungsqualität durch integrierte Kommunikation, Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität - Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 161-188.
- Bruhn, M. (1995):** Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing - eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 19-46.
- Buzzell, R. D. / Gale, B. T. (1989):** Das PIMS-Programm - Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden 1989.

- Byerley, P. / Ewers, J. / Entner, H. (1994):** Das TIM-Projekt: Gesamt europäisches Direktmarketing im Tourismusbereich, in: Schertler, W. (Hrsg.): Tourismus als Informationsgeschäft - Bedeutung neuer Kommunikationstechnologien im Tourismus, Wien 1994, S. 347-387.
- Cattin, Ph. / Wittink, D. R. (1982):** Commercial Use of Conjoint Analysis: A Survey, in: Journal of Marketing, Number 3, Vol. 46, 1983, S. 44-53.
- Chierek, M. (1996):** Verdrängung durch die Ketten schreitet fort, in: FVW International, Heft 3, 30. Jg., 1996, S. 19-20.
- Czap, H. (1994):** Technologische Entwicklungen von Informations- und Kommunikationssystemen und strategische Implikationen, in: Schertler, W. (Hrsg.): Tourismus als Informationsgeschäft - Bedeutung neuer Kommunikationstechnologien im Tourismus, Wien 1994, S. 209-255.
- Datzer, R. (1983):** Einflußfaktoren auf das touristische Informationsverhalten, in: Der Markt, 22. Jg., Nr. 85, 1983, S. 6-17.
- DRV Deutscher Reisebüro-Verband (Hrsg.), (1982):** Grundlagenuntersuchung über das Reisemittlergewerbe, Frankfurt 1982.
- DRV Deutscher Reisebüro-Verband (Hrsg.), (1991)** Strategische Partnerschaften zur Sicherung erfolgreicher Unternehmensexistenz im beschleunigt wachsenden Wettbewerb, Frankfurt/Main, 1991.
- DRV Deutscher Reisebüro-Verband (Hrsg.), (1992):** Auswirkungen des EG-Binnenmarktes auf mittelständische Reiseveranstalter und Reisemittler, Frankfurt/Main, 1992.
- DRV Deutscher Reisebüro-Verband (Hrsg.), (1994):** Geschäftsbericht '94, Frankfurt/Main, 1994.
- Dihlmann, C. (1991):** Kennzahlen zur Vertriebssteuerung, in: Zfbf, Heft 1, 43.
- Dingeldey, K. / Kubetschka, E. (1994):** Gewinnorientierte Unternehmensführung im Reisebüro, in: FVW International, Heft 22, 28. Jg., 1994, S. 135-140.
- Dörr, G. (1994):** Wie gründe und führe ich ein Reisebüro, 5. Auflage, Bonn, 1994.
- Eggenberger, Ch. / Hauser, Ch. (1996):** Conjoint-Measurement zur Gestaltung von internationalen Telefondienstleistungen, in: Zfbf, Heft 9, 48. Jg., 1996, S. 841-859.

- Eichel, I. (1995):** Cyber-Cash und Codenummern im Internet, in: Horizont, Nr. 45, 1995, S. 12.
- Elschen, R. (1991):** Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency-Theorie, in: ZfB, Nr. 43, 1991, S. 1002-1012.
- Engelhardt, W. H. (1990):** Dienstleistungsorientiertes Marketing - Antwort auf die Herausforderung durch neue Technologien, in: Adam, D. / Backhaus, K. / Meffert, H. / Wagner, H. (Hrsg.), Integration und Flexibilität, Eine Herausforderung für die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 51. Wissenschaftliche Jahres-tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre e.V. 1989 in Münster, Wiesbaden 1990, S. 269-287.
- Engelhardt, W. H. / Kleinaltenkamp, M. / Reckenfelderbäumer, M. (1993):** Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: ZfbF 45, 05/1993, S. 395-426.
- FIRST Reisebüro Management (Hrsg.) (1996):** FIRST Franchising: Sie haben uns gerade noch gefehlt, Düsseldorf, 1996.
- Fischer, M. (1993):** Make-or-Buy-Entscheidungen im Marketing, Wiesbaden, 1993.
- Flach, H.-D. (1966):** Sortimentspolitik im Einzelhandel, Köln, 1966.
- Freyer, W. (1993):** Tourismus, 4. Auflage, München, 1993.
- Freyer, W. (1988):** Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, München / Wien 1988.
- Fröschl, K. A. / Werthner, H. (1994):** Die Konzeption zum Tourismus-Informationssystem, in: Schertler, W. (Hrsg.): Tourismus als Informations-geschäft - Bedeutung neuer Kommunikationstechnologien im Tourismus, Wien 1994, S. 257 - 305.
- Gabler-Wirtschafts-Lexikon**, 13. Aufl., Wiesbaden 1993.
- Gauron, A. (1995):** Das digitale Zeitalter, in: Bollman, St. (Hrsg.): Kursbuch Neue Medien - Trends in Wirtschaft und Politik, Wissenschaft und Kultur, Mannheim 1995, S. 24-40.
- Gee, Ch. Y. / Makens, J. C. / Choy, D. J. L. (1989):** The Travel Industry, 2nd edition, New York, 1989.

- Geppert, H. M. (1995):** Vertikales Marketing in der Touristikbranche - Distributive Leistungssysteme aus der Sicht deutscher und schweizerischer Großveranstalter zur Motivation und Steuerung mittelständischer Reisemittler, Bern / Stuttgart / Wien 1995.
- Gierl, H. (1992):** Planung der Sortimentstiefe im Handel, in: der markt, Heft 1, 31. Jg., 1992, S. 20-26.
- Glomb, H. J. (1995):** Multimedia-Akzeptanz bei Kunden, Managern und Mitarbeitern, in: Silberer, G. (Hrsg.): Marketing mit Multimedia - Grundlagen, Anwendungen und Management einer neuen Technologie im Marketing, Stuttgart 1995, S. 255-268.
- Green, P. E. (1984):** Hybrid Models for Conjoint Analysis: An Expository Review, in: Journal of Marketing Research, May 1984, Vol. 21, S. 155-169.
- Green, P. E. / Krieger, A. M. / Agarwal, M. K. (1991):** Adaptive Conjoint Analysis: Some Caveats and Suggestions, in: Journal of Marketing Research, May 1991, Vol. 28, S. 215-222.
- Green, P. E. / Srinivasan, V. (1990):** Conjoint Analysis in Marketing: New Developments With Implications for Research and Practice, In: Journal of Marketing, Number 4, Vol. 54, 1990, S. 3-19.
- Green, P. E. / Tull, D. S. (1982):** Methoden und Techniken der Marketingforschung, 4. Auflage, Stuttgart, 1982.
- Grönroos, C. (1982):** Strategic Management and Marketing in the Service Sector, research report Nr. 8 of the Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors 1982.
- Grossklaus, P. (1994):** Thema Kundenbindung: Die neue Nähe zum Kunden, in: Markenartikel 4/94, S. 156-158.
- Grunert, K. G. (1991):** Kognitive Strukturen von Konsumenten und ihre Veränderung durch Marketingkommunikation - Theorie und Meßverfahren, in: Marketing ZFP, Heft 1, 1. Quartal 1991, S. 11-21.
- Grzelak, J. (1990):** Konflikt und Kooperation, in: Stroebe, W./Hewstone, M./Codol, J.-P./Stephenson, G. M. (Hrsg.): Sozialpsychologie, 2. Auflage, Heidelberg, 1992, S. 305-330.
- Gutsche, J. (1995):** Produktpräferenzanalyse, Berlin, 1995.

- Haas, H.-L. (1993):** Was produziert ein Handelsbetrieb?, in: ZfB, Heft 11, 63. Jg., 1993, S. 1137-1155.
- Haedrich, G. (1993):** Tourismus-Management und Tourismus-Marketing, in: Haedrich, G. / Kaspar, C. / Klemm, K. / Kreilkamp, E. (Hrsg.): Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung, 2. Aufl., Berlin / New York 1993, S. 31-42.
- Hahn, K. / Kagelmann, H. J. (Hrsg.) (1993):** Tourismuspsychologie und Tourismussoziologie - ein Handbuch zur Tourismuswissenschaft, München 1993.
- Hamman, P. / Erichson, B. (1994):** Marktforschung, 3. Auflage, Stuttgart, 1994.
- Hansen, U. (1990):** Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, 2. Auflage, Göttingen, 1990.
- Hansen, U. / Jeschke, K. (1992):** Nachkaufmarketing - Ein Trend im Konsumgütermarketing, in: Marketing ZFP, Heft 2, 1992, S. 88-95.
- Hebestreit, D. (1992):** Touristik-Marketing: Ziele, Strategien, Instrumentarium, Organisation und Planung des Marketing von Reiseveranstaltern, Berlin 1992.
- Helm, R. (1996):** Methoden der Produktivitätssteuerung im Vertrieb, in: i o Management Zeitschrift, Heft 7/8, 65. Jg., 1996, S. 64-67.
- Hendricks, B. / Peters, R.-H. (1996):** Video - Im Internet lernen die Bilder laufen. Damit gräbt das Weltnetz dem interaktiven Fernsehen das Wasser ab, in: Wirtschaftswoche, Nr. 10, 29.02.1996, S. 135-139.
- Hildebrandt, K. (1995):** Veranstalter zur Entwicklung im Pauschalreise-Geschäft / Erträge steigern durch vertikale Integration?, in: FVW International, Nr. 23, 29. Jg., 1995, S. 15.
- Hildebrandt, K. (1995-a-):** Der Markt der Spezialisten, in: FVW International, Heft 23, 29. Jg., 1995, S. 16.
- Hildebrandt, K. (1995-b-):** Veranstalter zur Situation im Vertrieb, in: FVW International, Heft 23, 29. Jg., 1995, S. 14.
- Hill, M. (1995):** Lufthansa verstärkt touristisches Engagement - Condors Chancen, in: Handelsblatt, Nr. 39, 23.02.1995, S. 12.
- Hinder, W. (1986):** Strategische Unternehmensführung in der Stagnation, München, 1986.

Hinterhuber, H. H. (1990): Wettbewerbsstrategie, 2. Auflage, Berlin, 1990.

Hochreiter, R. (1976): Erklärung von Konsumentenverhalten in verschiedenen wissenschaftlichen Theorien, in: Jahrbuch der Absatz- & Verbrauchsforschung).

Hoffmann, C. (1995): Vertriebssteuerung per EDV , in: FVW International, Heft 23, 29. Jg., 1995, S. 45.

Hoffman, C. (1996): Die Zukunft der großen Computer-Reservierungssysteme - Auf völlig neue Vertriebsmedien einstellen, in: FVW International, Nr. 5, 01.03.1996, S. 108-110.

Holland, H. (1992): Direktmarketing, München 1992.

Horváth, P. (1994): Controlling, 5. Auflage, München, 1994.

Intat, J. U. (1993): Vergleich horizontaler und vertikaler Diversifikation aus der Sicht deutscher und schweizerischer Reiseveranstalter, Bern, 1993.

Irrgang, W. (1993): Vertikale Marketing-Strategien der Hersteller, in: Irrgang, W. (Hrsg.): Vertikales Marketing im Wandel, München, 1993, S. 1-24.

Jegminat, G. (1994a): Hemjö Klein, Lufthansa-Passagovorstand: Chancen und Herausforderungen für den Reisevertrieb - Alternative zum Information Overkill der Kunden, in: FVW International, Nr. 24, 07.11.1994, S. 20-22.

Jegminat, G. (1994b): START / Amadeus - Andockstationen für Medienmultis, in: FVW International, Nr. 24, 07.11.1994, S. 24.

Jegminat, G. (1995a): Veranstalter-Vergleich Rivers - Widerstand angekündigt, in: FVW International, Nr. 22, 10.10.1995, S. 24 f.

Jegminat, G. (1995b): Galileo Tour Master - Die LTU-Veranstalter gehen ans Netz, in: FVW International, Nr. 22, 10.10.1995, S. 24.

Kaspar, C. (1991): Die Tourismuslehre im Grundriß, 4. Aufl., Bern / Stuttgart 1991.

Kaspar, C. (1993): Das System Tourismus im Überblick, in: Haedrich, G. / Kaspar, C. / Klemm, K. / Kreilkamp, E. (Hrsg.): Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung, 2. Aufl., Berlin / New York 1993, S. 13-29.

Kaspar, C. / Kunz, B. R. (1982): Unternehmensführung im Fremdenverkehr, Bern, 1982.

Kaub, E. (1992): Franchising als strategische Partnerschaft, in: Zentes, J. (Hrsg.): Strategische Partnerschaften im Handel, Stuttgart, 1992, S. 161-184.

- Keller, D. (1991):** Herstellerkonditionen und Handelsleistungen: Theoretische Grundlagen und Ansatzpunkte einer Systemgestaltung, Frankfurt/Main, 1991.
- Kiener, St. (1990):** Die Principal-Agent-Theorie aus informationsökonomischer Sicht, Heidelberg 1990.
- Kierchhoff, H. (1995):** Urlaub + Reisen 1995: so reisen die Deutschen (II. Teil): Einstellungen und Motivstrukturen. Alte Urlaubswünsche oder neue Erwartungen?, in: FVW International, Nr. 20, 12.09.1995, S. 27-29.
- Kirstges, T. (1992):** Expansionsstrategien im Tourismus, Wiesbaden 1992, (Diss., zugl. Univ. Mannheim 1992)
- Kirstges, T. (1994):** Management von Tourismusunternehmen, München, 1994.
- Kirstges, T. (1996):** Vertriebsliberalisierung im Tourismusmarkt, in: WiSt, Heft 1, 25. Jg., 1996, S. 37-38.
- Kirstges, T. / Mayer, R. (1991):** Tourismus 2005 - Ein anwendungsbezogener Leitfaden für einen branchenspezifischen Einsatz der Szenariotechnik - dargestellt am Beispiel des Tourismusmarktes, Arbeitspapier Nr. 86 des Institut für Marketing der Universität Mannheim, Mannheim 1991.
- Klein, G. (1993):** Handels-Marketing und Erwartungen des Handels an den Hersteller, in: Irrgang, W. (Hrsg.): Vertikales Marketing im Wandel, München, 1993, S. 104-122.
- Klimsa, P. (1995):** Multimedia - Anwendungen, Tools und Techniken, Hamburg 1995.
- Kneiphoff, H. D. (1989):** Wie entsteht eine Marketing-Database?, in: Direkt Marketing, 24. Jg. Nr. 4, 1989, S. 142-147.
- Koch, H. (1994):** Kunden setzen auf persönlichen und kompetenten Service, in: FVW International, Heft 22, 28. Jg., 1994, S. 48-51.
- Koch-Jacobs, H. M. (1995):** Konferenz "Reisemarkt Internet und Online-Dienste": Gute Einstiegschancen bei kalkulierbaren Risiken - Mitmachen und lernen lautet jetzt die Devise, in: FVW International, Nr. 22, 10.10.1995, S. 27 f.
- Koerdt, W. (1988):** Das Anspruchsniveau von Urlaubsreisenden: ein empirischer Beitrag zur Konsumentenforschung, Heidelberg 1988.
- Kotler, Ph. / Bliemel, F. (1992):** Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 7.Aufl., Stuttgart 1992.

- Kotler, Ph. / Bliemel, F. (1995):** Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8.Aufl., Stuttgart 1995.
- Krampe, G. (1989):** Ein Früherkennungssystem auf der Basis von Diffusionsfunktionen als Element des strategischen Marketing, in: Raffée, H. / Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1989, S. 349-369.
- Krane, M. (1990):** Sortimentspolitik im Reisebüro, in: FVW International, Heft 24, 24. Jg., 1990, S. 25-30.
- Kreikebaum, H. (1993):** Strategische Unternehmensplanung, 5. Auflage, Stuttgart, 1993.
- Kreilkamp, E. (1993):** Strategische Planung im Tourismus, in: Haedrich, G. / Kaspar, C. / Klemm, K. / Kreilkamp, E. (Hrsg.): Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung, 2. Aufl., Berlin / New York 1993, S. 251-282.
- Kreutzer, R. (1991):** Database-Marketing - erfolgsstrategie für die neunziger Jahre, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Handbuch Direct Marketing, Wiesbaden 1991, S. 623-642.
- Krippendorf, J. (1980):** Marketing im Fremdenverkehr, 2. Auflage, Bern, 1980.
- Kroeber-Riel, W. (1992):** Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992.
- Kropp, W. (1995):** Elektronische Reisevertriebssysteme: Marktplatz für das weltweite Reiseangebot, in: Roth, P. / Schrand, A. (Hrsg.): Touristik-Marketing, 2. Aufl., München 1995, S. 145-158.
- Kuß, A. (1991):** Käuferverhalten, Stuttgart, 1991.
- Lange, M. (1993):** Rabattpolitik, in: Irrgang, W. (Hrsg.): Vertikales Marketing im Wandel, München, 1993, S. 326-336.
- Lanz, I. (1995):** Reisebüro- Kooperationen und Franchise-Systeme im Überblick, in: FVW International, Heft 25, 29. Jg., 1995, S. 26-51.
- Lanz, I. (1996):** FVW-Umfrage zur Verkaufssteuerung in den Reisebüros, in: FVW International, Heft 1, 30. Jg., 1996, S. 1 und 12-14.
- Lenner, K. C. (1994a):** Welchen Einfluß haben neue Technologien auf das Entscheidungsverhalten der Kunden? - Das Verharren in alten Strukturen ist keine Strategie, in: FVW International, Nr. 24, 07.11.1994, S. 15-16.

- Lenner, K. C. (1994b):** Neue elektronische Vertriebswege in der Diskussion - Wird der deutsche Kunde zur Couch-Potato?, in: FVW International, Nr. 24, 07.11.1994, S. 16.
- Lenner, K. C. (1995):** GfK-Umfrage zur Reisebuchung, in FVW International, Nr. 23, 24.10.1995, S. 167.
- Lenner, K. C. (1996):** Reportage: Reisebuchung via Internet - Frustration macht sich auf ganzer Linie breit, in: FVW International, Nr. 5, 01.03.1996, S. 92-94.
- Lenner, K. C. (1996):** Die Multimedia-Strategien der fünf Großveranstalter, in: FVW International, Heft 24, 30. Jg., 1996, S. 54-56.
- Lettl-Schröder, M. (1994):** Besinnung auf Handelskompetenz und auf ein Image, in: FVW International, Heft 22, 28. Jg., 1994, S. 141-142.
- Lettl-Schröder, M. (1995):** Welche Forderungen muß ein beratungsfreundlicher Katalog erfüllen?, in: FVW International, Heft 23, 29. Jg., 1995, S. 145-146.
- Lewin, K. (1963):** Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern, 1963.
- Maleri, R. (1994):** Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Auflage, Berlin, 1994.
- Mallen, B. (1977):** Principles of Marketing Channel Management, Lexington, Mass. 1977.
- Mayhew, L. (1987):** The Travel Agent - Rise or Fall?, in: Hodgson, Adèle (Hrsg.), Oxford, 1987, S. 49-73.
- Meffert, H. (1992):** Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Aufl., Wiesbaden, 1992.
- Meffert, H. (1994):** Marketing-Management - Analyse, Strategie, Implementierung, Wiesbaden, 1994.
- Meffert, H. / Bruhn, M. (1995):** Dienstleistungsmarketing - Grundlagen, Konzepte, Methoden, Wiesbaden, 1995.
- Mengen, A. (1994):** Qualitätssicherung aufbauen - Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten, in: absatzwirtschaft, Heft 5, 37. Jg., 1994, S. 94-100.
- Mengen, A. / Simon, H. (1996):** Produkt- und Preisgestaltung mit Conjoint-Measurement, in: WISU, Heft 3, 25. Jg., 1996, S. 229-236.
- Meyer, A. (1991):** Dienstleistungs-Marketing, in: DBW, 51. Jg., Nr. 2, 1991, S. 195-209.

- MGM MediaGruppe München (Hrsg.) (o.J.):** Marktübersicht Online-Dienste: Zehn in- und ausländische Systeme im Vergleich, Kommunikations-Kompodium Band 5, o.O., o.J.
- Middleton, V. T. C. (1988):** Marketing in Travel and Tourism, Oxford, 1988.
- Mill, R. (1990):** Tourism, Englewood Cliffs, 1990.
- Mingay, L. (1994):** The TIM-System: Impact on the Travel Agency, in: Schertler, W. (1994) (Hrsg.): Tourismus als Informationsgeschäft - Strategische Bedeutung neuer Kommunikationstechnologien im Tourismus, Wien 1994, S. 451-495.
- Möhlenbruch, D. (1993):** Die Artikelselektion als Entscheidungsproblem der Sortimentsplanung im Einzelhandel, in: WISU, Heft 1, 22. Jg., 1993, S. 48-54.
- Möhlenbruch, D. (1994):** Sortimentspolitik im Einzelhandel, Wiesbaden, 1994.
- Müller, W. (1994):** Kundenbindungs-Management, in: Müller, W./Bauer, H. H. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile erkennen und sichern, Neuwied, 1994, S. 187-208.
- Müller-Hagedorn, L. (1984):** Handelsmarketing, Stuttgart, 1984.
- Müller-Hagedorn, L. / Sewing, E. / Toporowski, W. (1993):** Zur Validität von Conjoint-Analysen, in: Zfbf, Heft 2, 45. Jg., 1993, S. 123-148.
- Niedecken, I. (1995-a-):** Deutsche Veranstalter in Zahlen, Dokumentation 1994/1995, in: Beilage zur FVW International, Heft 28, 29. Jg., 1995.
- Niedecken, I. (1995-b-):** Erste Zahlen über den Markt der Veranstalterreise im Touristikjahr 1994/95, in: FVW International, Heft 27, 29. Jg., 1995, S. 17-18.
- Niedecken, I. (1995-c-):** Ist die Provision ein Auslaufmodell?, in: FVW International, Heft 23, 29. Jg., 1995, S. 5.
- Niedecken, I. (1996-a-):** Buchungsentwicklung der Veranstalter für das Touristikjahr 1995/96, in: FVW International, Heft 12, 30. Jg., 1996, S. 1 und 20-26.
- Niedecken, I. (1996-b-):** Bundeskartellamt zur Wettbewerbssituation im Veranstalter-, Vertriebs- und CRS-Markt, in: FVW International, Heft 13, 30. Jg., 1996, S. 22-23.
- Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H. (1994):** Marketing, 17. Aufl., Berlin 1994.
- Oberparleiter, K. (1955):** Funktionen und Risiken des Warenhandels, 2. Auflage, Wien, 1955.

- Oehme, W. (1992):** Handels-Marketing, 2. Auflage, München, 1992.
- Opaschowski H. W. (1985):** Neue Formen und Tourismustrends, AIEST-Publikation, Band 26, St. Gallen 1985.
- o. V. (21.01.94):** Spiel ohne Grenzen, in: Touristik Report, 21.01.1995, S. 5.
- o. V. (18.07.95):** Weitere Anbieter gehen ans Netz, in: FVW International, Nr. 16, 18.07.1995, S. 23.
- o. V. (15.08.95):** Verbraucher im Wandel, in: FVW International, Nr. 18, 15.08.1995, S. 1.
- o. V. (12.09.95):** Polarisiertes Angebot, in: FVW International, Nr. 20, 12.09.1995, S. 1.
- o. V. (26.09.95a):** Fast 15,3 Millionen Haushalte sind verkabelt, in: Die Welt, 26.09.95, S. 3.
- o. V. (26.09.95b):** Neu im Internet, in FVW International, Nr. 21, 26.09.95, S. 26.
- o. V. (10.10.95a):** Der hybride Verbraucher, in: FVW International, Nr. 22, 10.10.1995, S. 1.
- o. V. (10.10.95b):** Neu im Internet, in FVW International, Nr. 22, 10.10.95, S. 27.
- o. V. (27.12.95):** Deutsche Veranstalter in Zahlen - Dokumentation 1994/95, in: FVW International, Nr. 28, 27.12.1995, Beilage.
- o. V. (1995-a-):** Ärgernis Preistabellen, in: test, Heft 8, o. Jg. 1995, S. 83-87.
- o. V. (1995-b-):** Reisebüros müssen um ihren Platz in der Touristikbranche kämpfen, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 254, 04.11.1995, S. 21.
- o. V. (1995-c-):** Reisebüros verkaufen Urlaubstrips zu teuer, in: Die Welt, Nr. 298, 21.12.1995, S. 15.
- o. V. (1996-a-):** Alles aus einer Hand, in: START. Das Magazin, Heft 2, o. Jg., 1996, S. 7-8.
- o. V. (1996-b-):** Der EU-Entwurf läßt auf sich warten, in: FVW International, Heft 20, 30. Jg., 1996, S. 8.
- o. V. (1996-c-):** Die Reisebranche nimmt Abschied von hohen Wachstumsraten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nnr. 177, 01.08.1996, S. 15.
- o. V. (1996-d-):** Ein Warnschuß für Neckermann, in: FVW International, Heft 21, 30. Jg., 1996, S. 5.

- o. V. (1996-e-):** Signal des Marktes, in: touristik management, Heft 4, o. Jg., 1996, S. 75-81.
- o. V. (1996-f-):** Tourismus Industrie: Wer gehört zu wem?, in: Geo Saison, Heft 10, o. Jg., 1996, S. 16-17.
- o. V. (1996-g-):** Umschichtung bei TUI Top-Agenturen, in: FVW International, Heft 10, 30. Jg., 1996, S. 4.
- o. V. (29.02.96a):** Internet und Intranet, in: Wirtschaftswoche Nr. 10, 29.02.1996, S. 156.
- o.V. (29.02.96b):** Datenautobahn - Fernsehkabel in jedes Haus, in: Wirtschaftswoche, Nr. 10, 29.02.1996, S. 137.
- o.V. (15.03.96):** Einstieg in das Multimedia-Zeitalter, in: Lufthansa (interne Zeitung des Lufthansa Konzerns), Ausgabe Nr. 646, 15.03. 1996, S. 1 und 3.
- Paffhausen, A. (1993):** Provisionen besser kalkulieren, 2. Auflage, Köln, 1993.
- Pepels, W. (1995):** Käuferverhalten und Marktforschung, Stuttgart, 1995.
- Peters, M. (1991):** Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing - Planung und Durchsetzung der Qualitätspolitik im Markt, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, Wiesbaden, 1991, S. 51-65.
- Peters, M. (1995):** Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing - Planung und Durchsetzung der Qualitätspolitik am Markt, in: Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität - Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 47-64.
- Peters, R.-H. (1995a):** Point of Sale - Eine Studie beweist: Der Einsatz von Multimediageräten animiert zu vermehrten Käufen, in: Wirtschaftswoche Nr.35, 24.08.1995, S. 78-91.
- Peters, R.-H. (1995b):** Digitales Fernsehen - Mit dem Satelliten Astra 1E soll das digitale TV-Zeitalter beginnen, in Wirtschaftswoche, Nr. 44, 26.10.1995, S. 150-156.
- Peymani, B. / Spielberger, M. (1995):** Veranstaltungsprovisionen im Touristikjahr 1995/96, in: FVW International, Heft 26, 29. Jg., 1995, S. 23-27.
- Pfaar, A. (1993):** Die Vertriebsliberalisierung im Flugpauschalreisemarkt, Bergisch-Gladbach, 1993.

- Pfeiffer, W. / Metze, G. / Schneider, W. / Amler, R. (1982):** Technologie-Portfolio zum Management strategischer Zukunftsgeschäftsfelder, Göttingen 1982.
- Pfeiffer, Y. (1992):** Auswirkungen des EG-Binnenmarktes auf die deutsche Tourismusbranche, Heilbronn, 1992.
- Pompl, W. (1992):** Aspekte des modernen Tourismus, 2. Auflage, Frankfurt/Main, 1992.
- Pompl, W. (1993):** Reiseveranstalter und Reisemittler, ohne Ortsangabe, 1993.
- Pompl, W. (1993):** Das Produkt Pauschalreise - Konzept und Elemente, in: Mundt, J. W. (Hrsg.): Reiseveranstaltung, München 1993, S. 69-109.
- Pompl, W. (1994):** Touristikmanagement 1, Beschaffungsmanagement, Berlin, 1994.
- Pompl, W. (1996):** Touristikmanagement 2, Qualitäts-, Produkt-, Preismanagement, Berlin, 1996.
- Poon, A. (1993):** Tourism, Technology and Competitive Strategies, Wallingford, 1993.
- Porter, M. E. (1989):** Wettbewerbsvorteile - Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Sonderausgabe, Frankfurt 1989.
- Porter, M. E. (1995):** Wettbewerbsstrategie, 8. Auflage, Frankfurt/Main, 1995.
- Porter, M. E. (1992):** Wettbewerbsstrategie - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 7. Aufl., Frankfurt 1992.
- Porter, M. E. / Millar, V. E. (1986):** Wettbewerbsvorteile durch Information, in: Harvard Manager Nr. 1, 1986, S. 26-35.
- Radburn, M. / Goodall, B. (1990):** Marketing through travel agencies, in: Ashworth, G./Goddall, B. (Hrsg.): Marketing tourism places, London, 1990, S. 237-255.
- Raffée, H. (1984):** Strategisches Marketing, in: Gaugler, E. / Jacobs, M. Kieser, A. (Hrsg.): Strategische Unternehmensführung, Stuttgart 1984, S. 61-83.
- Raffée, H. (1989):** Grundfragen und Ansätze des strategischen Marketing, in: Raffée, H. / Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1989, S. 3- 33.
- Raffée, H. / Wiedmann, K. - P. (1973):** Theorie der kognitiven Dissonanz und Konsumgütermarketing, Wiesbaden 1973.

- Raffée, H. / Wiedmann, K.-P. (1989):** Corporate Communications als Aktionsinstrumentarium des strategischen Marketing, in: Raffée, H. / Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1989, S. 662-691.
- Reid, L. J. (1994):** Direct Marketing, in: Witt, St. F./Mouthino, L. (Hrsg.): Tourism Marketing and Management Handbook, 2nd edition, London, 1994, S. 382-388.
- Remmers, J. (1994):** Yield Management im Tourismus, in: Schertler, W. (Hrsg.): Tourismus als Informationsgeschäft - Bedeutung neuer Kommunikationstechnologien im Tourismus, Wien 1994, S. 171-206.
- Rengelshausen, O. (1995):** Multimedia-Management - zur Planung, Realisierung und Kontrolle von Multimedia-Applikationen, in: Silberer, G. (Hrsg.): Marketing mit Multimedia - Grundlagen, Anwendungen und Management einer neuen Technologie im Marketing, Stuttgart 1995, S. 221-254.
- Ribbers, P. M. (1994):** Strategy and Information Technology in the Tourist Industry, in: Information and Communication in Technologies in Tourism. Proceedings of the International Conference in Innsbruck, Austria 1994. Wien / New York 1994, S. 9-14.
- Riebel, P. (1994):** Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, 7. Aufl., Wiesbaden, 1994.
- Riecke, T. (1996):** In den Reisebüros machen sich Existenzängste breit, in: Handelsblatt, Nr. 159, 19.08.1996, S. 9.
- Riehm, U. / Wingert, B. (1995):** Multimedia - Mythen, Chancen und Herausforderungen, Mannheim 1995.
- Ries, K. (1996):** Vertriebsinformationssysteme und Vertriebserfolg, Wiesbaden, 1996.
- Rogers, E. M. (1962):** Diffusion of Innovations, New York, 1962.
- Rolfes, B. / Schierenbeck, H. (1995):** Ertragsorientierte Vertriebssteuerung in Banken, in Rolfes, B./Schierenbeck, H./Schüller, S. (Hrsg.): Vertriebssteuerung in Kreditinstituten, Frankfurt/Main, 1995, S. 1-47.
- Roth, P. (1993):** Das Marketing der Reiseveranstalter, in: Mundt, J. W. (Hrsg.): Reiseveranstaltung, München 1993, S. 365-423.

- Roth, P. (1995):** Grundlagen des Touristikmarketing, in: Roth, P. / Schrand, A. (Hrsg.): Touristik-Marketing, 2. Aufl., München 1995, S. 27 - 144.
- Rothe, S. (1994):** Neue Distributionsstrategien im Tourismus - am Beispiel der Reiseveranstalter und Reisebüros, in: Schertler, W. (Hrsg.): Tourismus als Informationsgeschäft - Bedeutung neuer Kommunikationstechnologien im Tourismus, Wien 1994, S. 89 - 121.
- Rueß, A. / Wolff, M. (1995):** Online ordern, in: Wirtschaftswoche, Nr. 30, 20.07.1995, S. 42-44.
- Sauer, Ch. (1995):** Multimedia im Touristik-Marketing, in: Silberer, G. (Hrsg.): Marketing mit Multimedia - Grundlagen, Anwendungen und Management einer neuen Technologie im Marketing, Stuttgart 1995, S. 105-151.
- Sawtooth Software (Hrsg.) (1994):** ACA SYSTEM, Version 4.0, Evanston, 1994.
- Schaffberg, B. (1995):** Kooperationen sollen kleinen und mittelständischen Reiseveranstaltern als Lebensretter dienen, in: FVW International, Heft 10, 29. Jg., 1995, S. 14-15.
- Schenk, H.-O. (1991):** Marktwirtschaftslehre des Handels, Wiesbaden, 1991.
- Schertler, W. (1994):** Informationssystemtechnologie und Strategisches Tourismusmanagement, in: Schertler, W. (Hrsg.): Tourismus als Informationsgeschäft - Bedeutung neuer Kommunikationstechnologien im Tourismus, Wien 1994, S. 525-586.
- Schertler, W. (1994):** Dienstleistungseigenschaften begründen Informationsgeschäfte - dargestellt an Tourismusdienstleistungen, in: Schertler, W. (Hrsg.): Tourismus als Informationsgeschäft, Wien, 1994, S. 17-42.
- Schertler, W. / Rothe, S. (1995):** Benchmarking im Tourismus, in: Fontanari, M. L./Rothe, S. (Hrsg.): Management des europäischen Tourismus, Wiesbaden, 1995, S. 37-56.
- Scheuerer, J. (1994):** Reise-Datenbank - Urlaub auf den letzten Drücker, in btx magazin, 15. Jg., Nr. 12, 1994, S.12.
- Schleuning, Ch. (1994):** Dialogmarketing - Theoretische Fundierung, Leistungsmerkmale und Gestaltungsansätze, Ettlingen 1994, (Diss., zugl. Univ. Mannheim 1994).

- Schmalen, H. (1994):** Das hybride Kaufverhalten und seine Konsequenzen für den Handel - Theoretische und empirische Betrachtungen, in: ZfB, 64 Jg., Heft 10, 1994, S. 1221 - 1240.
- Schmieder, F. (1993):** Nachfrage- und Bedarfsanalyse, in: Mundt, J. W. (Hrsg.): Reiseveranstaltung, München 1993, S. 353-364.
- Schrand, A. (1995):** Das Marketing der Reisebüro-Organisationen, in: Roth, P./Schrand, A. (Hrsg.): Touristikmarketing, 2. Auflage, München, 1995, S. 311-397.
- Schröder, M. (1996):** Veranstalterreisen legen weiter zu, in: FVW International, Nr. 6, 08.03.1996, S. 41.
- Schüring, H. (1990):** Vertriebssteuerung mittels Kundendatenbank, in: Verkauf & Marketing, Heft 10, 18. Jg., 1990, S. 7-9.
- Schüring, H. (1991):** Database Marketing: Einsatz von Datenbanken, für Direktmarketing, Verkauf und Werbung, Landsberg 1991.
- Schultzendorff, P. v. (1995):** Konzentrationsprozesse im Reisebürovertrieb aus Sicht eines Reiseveranstalters, in: Fontanari, M. L./Rothe, S. (Hrsg.): Management des europäischen Tourismus, Wiesbaden, 1995, S. 161-165.
- Schweiger, W. (1992):** Der Monitor treibt die Marketing-Maschine, in: Absatzwirtschaft, Sondernummer Oktober 1992, S. 138-146.
- Segler, K. (1986):** Basisstrategien im Internationalen Marketing, Frankfurt / New York, 1986.
- Seidl, D. / Kirstges, T. (1989):** Basisstrategien im Internationalen Marketing von Reiseveranstaltern, Arbeitspapier Nr. 69, Mannheim 1989.
- Seitz, E. / Wolf, J. (Hrsg.) (1991):** Tourismusmanagement und -marketing, Landsberg 1991.
- Seyffert, R. (1972):** Wirtschaftslehre des Handels, 5. Auflage, Opladen, 1972.
- Sheldon, P. J. (1994):** Tour operators, in: Witt, S. F./Mouthino, L. (Hrsg.): Tourism. Marketing and Management Handbook, 2nd edition, London, 1994, S. 399-403.
- Smith, S. L. J. (1989):** Tourism Analysis, Harlow, 1989.
- Specht, G. (1992):** Distributionsmanagement, 2. Auflage, Stuttgart, 1992.

- Spielberger, M. (1995-a-):** Die Bedeutung der Provision als absatzpolitisches Instrument im Marketingmix der Reiseveranstalter, in: FVW International, Heft 23, 29. Jg., 1995, S. 34-35.
- Spielberger, M. (1995-b-):** Doppelte Staffel bei der Provision, in: FVW International, Heft 9, 29. Jg., 1995, S. 13.
- Spielberger, M. (1995-c-):** Köder für die Expedienten, in: FVW International, Heft 9, 29. Jg., 1995, S. 7.
- Spielberger, M. (1995-d-):** Veranstalter beurteilen Reisebüro-Ertragslage im liberalisierten Markt, in: FVW International, Heft 23, 29. Jg., 1995, S. 33.
- Spielberger, M. / Lanz, I. (1996):** Reisebüro-Ketten und Kooperationen, Dokumentation 1995, in: Beilage zur FVW International, Heft 13, 30. Jg., 1996, S. 1-26.
- Stachle, W. H. (1994):** Management, 7. Aufl., München, 1994.
- Staub, U. (1993):** Einsatzmöglichkeiten elektronischer Medien im Direktmarketing, in: Greff, G. / Töpfer, A. (Hrsg.): Direktmarketing mit neuen Medien, 3. Aufl., Landsberg 1993, S. 263-277.
- Stauss, B. (1995):** Dienstleistungsmarken, in: Markenartikel, Heft Nr. 1, 1995, S. 2-7.
- Storbacka, K. (1995):** The Nature of Customer Relationship Profitability, 2nd edition, Helsingfors/Helsinki, 1995.
- Strangfeld, R. P. (1993):** Rechtliche Rahmenbedingungen, in: Haedrich, G./Kaspar, C./Klemm, K./Kreilkamp, E. (Hrsg.): Tourismus-Management, 2. Auflage, Berlin, 1993, S. 105-131.
- Sülberg, W. (1993):** Reisevermittler, in: Haedrich, G./Kaspar, C./Klemm, K./Kreilkamp, E. (Hrsg.): Tourismus-Management, 2. Auflage, Berlin, 1993, S. 483-515.
- Teichert, T. (1994):** Zur Validität der in Conjoint-Analysen ermittelten Nutzenwerte, in: Zfbf, Heft 7/8, 46. Jg., 1994, S. 610-629.
- Theuerkauf, I. (1989):** Kundennutzenmessung mit Conjoint, in: ZfB, Heft 11, 59. Jg., 1989, S. 1179-1192.
- Thiesing, E.-O. / Degott, P. (1993):** Reiseveranstalter - Ziele, Aufgaben und rechtliche Stellung, in: Haedrich, G./Kaspar, C./Klemm, K./ Kreilkamp, E. (Hrsg.): Tourismus-Management, 2. Auflage, Berlin, 1993, S. 517-537.

- Tietz, B. (1993):** Der Handelsbetrieb, 2. Auflage, München, 1993.
- Tietz, B. (1980):** Handbuch der Tourismuswirtschaft, München, 1980.
- Tietz, B. (1991):** Handbuch Franchising, 2. Auflage, Landsberg/Lech, 1991.
- Töpfer, A. / Greff, G. (1993):** Marketing - direkt zum Zielkunden: Eine fortschrittliche Rückbesinnung auf individuelle Kundenkontakte, in: Greff, G. / Töpfer, A. (Hrsg.): Direktmarketing mit neuen Medien, 3. Aufl., Landsberg 1993, S. 3-24.
- Tscheulin, D. K. (1992):** Optimale Produktgestaltung, Wiesbaden, 1992.
- Transki, J. (1993):** Kalkulation und Kostenkontrolle, in: Haedrich, G./Kaspar, C./Klemm, K./ Kreilkamp, E. (Hrsg.): Tourismus-Management, 2. Auflage, Berlin, 1993, S. 201-212.
- Tupy, N. (1984):** Der Beitrag der Reisebüros zur Konsumnäherung von Reiseprodukten, Wien, 1984.
- Wahle, P. (1994):** Einsatz der Erfolgsdeterminantenanalyse im Einzelhandel, in: Müller, W./Bauer, H. H. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile erkennen und sichern, Neuwied, 1994, S. 17-34.
- Weber, M. (1980):** Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Auflage, Tübingen, 1980.
- Weinhold, M. D. (1992):** Der Markt für Veranstalterreisen in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt/Main, 1992.
- Wiswede, G. (1988):** Konsum- und Kaufverhalten, in: Frey, D./Hoyos, C. Graf/ Stahlberg, D. (Hrsg.): Angewandte Psychologie, München, 1988.
- Wittink, D. R. / Cattin, Ph. (1989):** Commercial Use of Conjoint-Analysis: An Update, in: Journal of Marketing, Number 3, Vol. 53, 1992, S. 91-96.
- Ungefug, H.-G. (1995):** Reisebüro im Online-Zeitalter: Mit eigenem Multimedia-Angebot eine Alternative zur Direktbuchung bieten - Neues Verbraucherverhalten zwingt zum Umdenken, in: FVW International, Nr. 23, 24.10.1995, S. 91-98.
- Waltermann, B. (1993):** Zeitwettbewerb: Die neuen Marktführer, in: IfM-News des Institut für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 4, Münster 1993, S. 13-19.
- Wiedmann, K.-P. / Kreutzer, R. (1989):** Strategische Marketingplanung - Ein Überblick, in: Raffée, H. / Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1989, S. 61-141.

Wöhler, K. (1994): Informationen, Marktprozesse und Marketing: Begründungszusammenhang für ein Informationsmanagement im Tourismus, in: Schertler, W. (Hrsg.): Tourismus als Informationsgeschäft - Bedeutung neuer Kommunikationstechnologien im Tourismus, Wien 1994, S. 43-88.

Zeithaml, V. A. (1991): How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services, in: Lovelock, Ch. H. (Hrsg.), Service Marketing, 2. Aufl., Englewood Cliffs, N. J. 1991, S. 39-47.

Zillessen, W. (1992): Qualität im Vertrieb, in: Arthur D. Little (Hrsg.): Management von Spitzenqualität, Wiesbaden, 1992, S. 145-150.

Zobl, M. (1994): Neue Ansätze der Vertriebssteuerung, in: THEXIS, Heft 6, 11. Jg., 1994, S. 10-15.

Zucker-Stenger, W. H. (1995): Urlaub + Reisen 1995 - so reisen die Deutschen (III. Teil): Pauschal- und Individualreisen. Bequemlichkeit, Sicherheit und Preise dominieren, in: FVW International Nr. 21, 26.09.1995, S. 59-61.